CREATIVIDAD, S.A.

CÓMO LLEVAR LA INSPIRACIÓN HASTA EL INFINITO Y MÁS ALLÁ

ED CATMULL

Presidente de PIXAR ANIMATION y DISNEY ANIMATION

con AMY WALLACE



Este es un libro para profesionales que deseen llevar a sus equipos a cumbres más altas, un texto para cualquier lector que valore la originalidad y el primer viaje al centro neurálgico de Pixar Animation Studios: a sus reuniones, sus evaluaciones de cierre de proyecto y las sesiones del «Braintrust» de las que nacieron algunas de las películas más exitosas de la historia del cine. Es, en el fondo, un libro acerca de cómo se construye una cultura creativa, pero también, como afirma su autor, «un reflejo de las ideas que creo que hacen aflorar lo mejor que llevamos dentro».

Durante casi veinte años, Pixar ha dominado el mundo de la animación, produciendo películas tan queridas como la trilogía *Toy Story*, *Monsters, Inc.*, *Buscando a Nemo*, *Los Increíbles*, *Up* y *WALL-E*, que han pasado a ser éxitos de taquilla y cosechar treinta premios de la Academia. La alegría de contar historias, las tramas inventivas, la autenticidad emocional: de alguna manera, las películas de Pixar son una lección objetiva de lo que realmente es la creatividad. Aquí, en este libro, Catmull revela los ideales y las técnicas que han hecho que el estudio cinematográfico sea tan rentable y ampliamente admirado.



Ed Catmull

Creatividad, S. A.

Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá

ePub r1.0
Leddy 24.06.2018

Título original: *Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration*
Ed Catmull, 2014
Con la colaboración de Amy Wallace
Traducción: Javier Fernández de Castro
Diseño de cubierta: Andy Dreyfus

Editor digital: Leddy
ePub base r1.2



Para Steve

Introducción
Objetos perdidos

Cuando entro por las mañanas en los Estudios de Animación Pixar —después de dejar atrás la escultura de seis metros y pico de Luxo Jr., la lámpara de sobremesa que es nuestra simpática mascota; de atravesar la doble puerta que da paso a un espectacular vestíbulo con techo acristalado donde montan guardia unos Buzz Lightyear y Woody de tamaño natural y hechos enteramente de piezas de Lego, y subir las escaleras con dibujos y cuadros de los personajes que han poblado nuestras catorce películas— me vuelvo a sorprender por la peculiar cultura que define este lugar. Aunque he pasado por ahí un millar de veces, nunca me canso de él.

Pixar ocupa los más de 60.000 metros cuadrados de una antigua fábrica de conservas situada justo sobre el puente de la bahía de San Francisco; Steve Jobs la diseñó por dentro y por fuera. (En realidad, su nombre es Edificio Steve Jobs.) Tiene unos accesos y salidas diseñados de forma que animen a la gente a mezclarse, agruparse y comunicarse. En el exterior hay un campo de fútbol y otro de voleibol, una piscina y un anfiteatro de seiscientas plazas. Muchas veces los visitantes se hacen una idea equivocada del lugar tomándolo por un mero capricho. Lo que no perciben es que la idea unificadora en este edificio no es el lujo sino el espíritu de comunidad. Steve deseaba que el edificio respaldase el trabajo a fuerza de estimular nuestra capacidad de colaborar.

Los animadores digitales que trabajan aquí tienen libertad para —no, se les invita a— decorar sus espacios de trabajo al estilo que deseen. Pasan los días dentro de casas de muñecas de color rosa y de cuyos techos cuelgan arañas de cristal en miniatura, cabañas caribeñas hechas con auténtico bambú y castillos cuyas torres de poliexpan de casi cinco metros de altura y meticulosamente pintadas parecen talladas en piedra. Una de las tradiciones anuales de la empresa

es la Pixarpalooza, un macrofestival en el que nuestras propias bandas de rock luchan por la primacía dejándose el alma en los escenarios que erigimos en el jardín.

La razón es que valoramos que cada uno se exprese libremente, lo cual suele provocar una profunda impresión en los visitantes, quienes muchas veces me comentan que la experiencia de visitar Pixar les deja con un sentimiento de nostalgia, como si faltase algo en sus vidas laborales, una energía tangible, una sensación de colaboración y de creatividad sin trabas, un sentimiento nada cursi de estar abierto a las posibilidades. Mi respuesta es que ese sentimiento que perciben, llámese exuberancia o irreverencia o incluso extravagancia, es una parte integral de nuestro éxito.

Pero lo que hace especial a Pixar no es eso.

Lo que hace especial a Pixar es la aceptación de que siempre vamos a tener problemas, muchos de ellos ocultos; que trabajamos duro para sacar a la luz esos problemas, incluso si ello nos hace sentirnos incómodos; y que, si topamos con un problema, encauzamos todas nuestras energías hacia su resolución. Esa es la razón por la que me gusta venir a trabajar por las mañanas, y no una fiesta muy bien preparada o un lugar de trabajo en una torre de defensa. Eso es lo que me motiva y me hace sentir que tengo una misión.

Hubo un momento, sin embargo, en que mi objetivo aquí me pareció mucho menos claro. Y puede que le sorprenda si digo cuándo fue.

El 22 de noviembre de 1995 se presentó *Toy Story* en los cines de Estados Unidos. Fue el estreno de Acción de Gracias más multitudinario de la historia. Los críticos la calificaron de «innovadora» *(Time)*; «brillante» y «exultantemente ingeniosa» *(The New York Times)*; y «visionaria» *(Chicago Sun-Times)*. Para encontrar una película capaz de comparársele, escribía *The Washington Post*, había que remontarse a 1939 y *El mago de Oz*.

La realización de *Toy Story*, la primera película íntegramente hecha con animación digital, requirió hasta el último gramo de nuestra tenacidad, habilidad, genio técnico y resistencia. El casi centenar de hombres y mujeres que la produjeron se curtieron mediante incontables altibajos y con la omnipresente y aterradora convicción de que nuestra supervivencia dependía de ese experimento de ochenta minutos. Durante cinco años completos luchamos por hacer *Toy Story* a nuestra manera. No hicimos caso de los consejos de los directivos de Disney,

convencidos de que si ellos habían tenido tanto éxito con los musicales nosotros también debíamos llenar nuestra película de canciones. Rehicimos de arriba abajo el guion más de una vez para estar seguros de que resultaba convincente. Trabajamos por la noche, durante los fines de semana y las vacaciones, por lo general sin protestar. Pese a ser unos productores bisoños en un estudio novato y con graves problemas financieros, habíamos apostado por una idea sencilla: si hacíamos algo que a nosotros nos gustaría ver, otros también querrían verlo. Durante mucho tiempo tuvimos la sensación de haber cargado con esa roca montaña arriba tratando de lograr lo imposible. Hubo incontables momentos en que el futuro de Pixar fue incierto. Y ahora, de pronto, nos veíamos puestos como ejemplo de lo que ocurre cuando los artistas confían en su instinto.

Toy Story se convirtió en la película más taquillera del año y recaudó 358 millones de dólares en todo el mundo. Pero no eran solo los números lo que nos llenaba de orgullo; después de todo, el dinero es una simple forma de medir una empresa floreciente y por lo general no la más significativa. No, lo que yo encontraba gratificante era lo que habíamos creado. Las críticas resaltaban la emotiva línea argumental y los estupendos personajes tridimensionales, mencionando apenas, y casi como algo tangencial, que había sido realizada con ordenador. Aunque hubo una considerable cantidad de innovación que nos facilitó el trabajo, no permitimos que la tecnología asfixiase nuestro verdadero objetivo: hacer una gran película.

Para mí, *Toy Story* representó la culminación de una meta que yo había perseguido durante más de dos décadas y con la que llevaba soñando desde niño. De pequeño, en los años cincuenta, ansiaba ser animador gráfico en Disney, pero no tenía ni idea de cómo conseguirlo. Ahora comprendo que me incliné instintivamente hacia los gráficos por ordenador —entonces un campo nuevo— como medio de perseguir aquel sueño. Si no podía animar a mano, tenía que haber otra vía. En el instituto me impuse el objetivo de hacer sin prisas la primera película de animación por ordenador, y trabajé sin descanso durante veinte años para lograrlo. Ahora, la meta que impulsaba mi vida había sido alcanzada, y experimentaba una inmensa sensación de alivio y exaltación, al menos de entrada. A raíz del estreno de *Toy Story* nuestra empresa salió a bolsa y generó una cantidad de dinero que nos aseguraría el futuro como productora independiente. Empezamos a trabajar en dos nuevos largometrajes, *Bichos: una aventura en miniatura* y *Toy Story 2.* Todo iba a nuestro favor, y sin embargo me sentía un poco confuso. Al lograr un objetivo había perdido en parte una

estructura esencial. Comencé a preguntarme: ¿esto es lo que de verdad quiero hacer? Las dudas me sorprendieron y me dejaron perplejo, pero me las reservé para mí mismo. Había ejercido como presidente de Pixar durante la mayor parte de la existencia de la empresa. Me gustaba el puesto y todo lo que representaba. Sin embargo, no podía negar que lograr el objetivo que había definido mi vida profesional me había dejado sin meta. ¿Esto es todo?, me decía. ¿Ha llegado el momento de un nuevo desafío?

No pensaba que Pixar hubiese «tocado techo» o que mi labor estuviese realizada. Sabía que teníamos grandes obstáculos por delante. La empresa estaba creciendo rápidamente, con montones de accionistas a los que satisfacer, y nos apresurábamos a poner otras dos nuevas películas en producción. Había, en suma, un montón de cosas en las que ocupar mis horas de trabajo. Pero mi objetivo vital —aquello que me había impulsado a dormir en el suelo del laboratorio de informática en la universidad para disponer de más horas en el ordenador central y que, de niño, me mantenía despierto de noche resolviendo puzles mentalmente y que había impulsado mi trabajo diario— ya no estaba. Me había pasado dos décadas construyendo un tren y tendiendo sus vías. Ahora la idea de limitarme a conducirlo me parecía un trabajo mucho menos interesante. ¿Bastará producir una película tras otra para sentirme involucrado?, me preguntaba. ¿Cuál va a ser ahora mi principio rector?

La respuesta tardó un año en salir a la luz.

Desde el primer momento, mi vida profesional parecía destinada a tener un pie en Silicon Valley y otro en Hollywood. Empecé en la industria del cine en 1979 cuando George Lucas, que había ganado una montaña de dinero con el éxito de *La guerra de las galaxias*, me contrató para ayudarle a introducir la alta tecnología en la industria cinematográfica. No tenía su sede central en Los Ángeles, sino que había radicado su empresa, Lucasfilm, en el extremo norte de la bahía de San Francisco. Nuestras oficinas estaban situadas en San Rafael, a una hora en coche de Palo Alto, el corazón de Silicon Valley, un apodo que estaba empezando a imponerse entonces cuando las empresas de semiconductores e informática empezaron a despegar. Esa proximidad me proporcionó un observatorio ideal para asistir a la aparición de las empresas de hardware y software —por no mencionar la creciente industria de capital riesgo— que a la vuelta de unos años vendrían a dominar Silicon Valley desde su apostadero de Sand Hill Road.

Yo no pude llegar en un momento más dinámico y volátil. Pude ver a un

montón de *start-ups* ponerse al rojo vivo por el éxito y a continuación quemarse. Mi misión en Lucasfilm, fusionar la producción de películas con la tecnología, implicaba trabajar codo con codo con los líderes de empresas como Sun Microsystems, Silicon Graphics y Cray Computers, a alguno de los cuales llegué a conocer bien. Entonces yo era antes que nada un científico y no un gerente, de manera que les observé atentamente con la esperanza de aprender de las trayectorias emprendidas por sus empresas. Poco a poco empezó a emerger un patrón: alguien tenía una idea creativa, lograba financiación, fichaba a un montón de tipos listos y desarrollaba y vendía un producto que despertaba una inmensa atención. Ese éxito inicial engendraba más éxito, tentaba a los mejores ingenieros y atraía a clientes con problemas por resolver muy interesantes y de gran importancia. A medida que esas empresas crecían, corrió mucha tinta acerca del modo en que planteaban los cambios de paradigma, y cuando sus directores generales aterrizaban inevitablemente en la portada de *Fortune*, eran presentados como los «titanes de lo nuevo». Recuerdo sobre todo su seguridad. Los líderes de esas empresas irradiaban una confianza suprema. Era obvio que habían logrado alcanzar la cima porque eran muy, muy buenos. Pero entonces esas empresas hacían algo estúpido, no solo estúpido en retrospectiva sino meridianamente estúpido en aquel momento. Quise entender por qué. ¿Cuál era la causa de que gente inteligente tomase decisiones que hacían descarrilar a sus empresas? No cabe duda de que creían estar haciendo lo correcto, pero algo les cegaba y les impedía ver los problemas que amenazaban con derribarles. Como resultado sus empresas crecían cual pompas de jabón y luego explotaban. Lo que me interesó no fue que las empresas ascendieran y se hundiesen, o que cambiase el paisaje según lo hacía la tecnología, sino que los líderes de esas empresas parecían tan centrados en competir que nunca reflexionaban a fondo sobre las fuerzas destructivas que estaban en juego. A lo largo de los años, mientras Pixar luchaba por encontrar su camino —al principio vendiendo primero hardware y después software, y más tarde realizando cortos y anuncios de animación— me pregunté: ¿también nosotros íbamos a cometer alguna estupidez si Pixar continuaba teniendo éxito siempre? ¿Prestar atención a los pasos en falso de los demás nos ayudaría a estar más alerta sobre los nuestros? ¿O es que hay algo relacionado con el hecho de llegar a ser un líder que te ciega ante aquello que amenaza el bienestar de tu empresa? Era evidente que algo causaba una peligrosa desconexión en muchas empresas bien llevadas y creativas. En qué consistía exactamente era un misterio que yo estaba decidido a descifrar.

Durante el difícil año posterior al estreno de *Toy Story* comprendí que intentar resolver ese misterio sería mi siguiente reto. Mi deseo de proteger a Pixar de las fuerzas que arruinaban a tantas empresas me proporcionó un renovado centro de interés. Comencé a ver más claro mi papel de líder. Me iba a dedicar a crear no solo una empresa de éxito sino una cultura creativa sostenible. Cuando pasé de centrar mi atención en la resolución de problemas técnicos a comprometerme con la filosofía de una gestión con fundamento volví a entusiasmarme y a estar seguro de que nuestra siguiente etapa iba a ser tan emocionante como la primera.

Mi objetivo ha sido siempre crear una cultura en Pixar que sobreviva a sus líderes fundadores, Steve, John Lasseter y yo. Pero mi objetivo es asimismo compartir nuestra filosofía subyacente con otros líderes y, para ser sincero, con cualquiera que haga frente a las fuerzas opuestas, pero necesariamente complementarias, del arte y el comercio. Así pues, lo que tiene usted en las manos es un intento de poner por escrito mis ideas acerca de cómo logramos crear la cultura que es la piedra angular de esta casa.

El presente libro no va dirigido exclusivamente a fans de Pixar, ejecutivos del mundo del espectáculo o animadores digitales. Va dirigido a cualquiera que desee trabajar en un entorno que fomente la creatividad y la resolución de problemas. Creo que el buen liderazgo puede ayudar a las personas creativas en el camino de la excelencia, con independencia de cuál sea el negocio al que se dediquen. Mi aspiración en Pixar —y en Disney Animation, que mi viejo socio John Lasseter y yo también hemos liderado desde que la compañía Walt Disney compró Pixar en 2006— ha sido hacer posible que nuestra gente dé lo mejor de sí misma. Partimos del supuesto de que nuestra gente tiene talento y desea aportar algo. Aceptamos que, sin quererlo, nuestra empresa está asfixiando ese talento de mil maneras no percibidas. En definitiva, tratamos de identificar esos impedimentos y corregirlos.

He pasado casi cuarenta años pensando en cómo ayudar a personas inteligentes y ambiciosas a trabajar juntas con eficacia. Tal y como lo veo, mi función como directivo es crear un entorno fértil, mantenerlo saludable y vigilar aquellas cosas que lo debilitan. Creo de todo corazón que todo el mundo tiene el potencial de ser creativo, cualquiera que sea la forma que adopte esa creatividad, y que estimular tal desarrollo es algo noble. Y aún me interesan más los

obstáculos que se interponen en el camino, muchas veces sin que los detectemos, e interfieren en la creatividad propia de cualquier empresa floreciente.

La tesis de este libro es que si bien surgen numerosos impedimentos para la creatividad existen medidas eficaces que pueden ser adoptadas para proteger el proceso creativo. En las páginas siguientes trataremos muchas de las medidas que tomamos en Pixar, pero para mí los mecanismos más fascinantes son los relacionados con la incertidumbre, la inestabilidad, la falta de franqueza y aquello que no vemos. Creo que los mejores directivos reconocen y reservan un espacio para lo que desconocen, no solo porque la humildad es una virtud, sino porque los avances más notables no se producen hasta que no se adopta esa mentalidad. Pienso que los directivos deben relajar los controles, no endurecerlos. Deben aceptar el riesgo; deben confiar en las personas con las que trabajan y esforzarse por despejarles el camino; y deben prestar siempre atención y hacer frente a todo aquello que produzca miedo. Por encima de todo, los líderes de éxito deben asumir la realidad de que sus modelos pueden estar equivocados o ser incompletos. Solo cuando admitimos lo que desconocemos podemos confiar en aprenderlo. El libro está dividido en cuatro partes: EL INICIO, PROTEGER LO NUEVO, CREAR Y MANTENER y PONER A PRUEBA LO QUE SABEMOS. No es un libro de memorias, pero a fin de entender los errores que cometimos, las lecciones que aprendimos y las vías que conocimos gracias a ellos, en ocasiones hurga inevitablemente en mi propia historia y en la de Pixar. Tengo mucho que decir acerca de facilitar a los grupos la creación conjunta de algo valioso, y luego protegerlos frente a las fuerzas destructivas que amenazan incluso a las empresas más fuertes. Espero que al exponer mi búsqueda de las fuentes de confusión y engaño dentro de Pixar y Disney Animation, pueda ayudar a otros a evitar los escollos que ponen impedimentos y en ocasiones arruinan todo tipo de empresas. La clave, lo que me ha motivado durante los diecinueve años transcurridos desde el estreno de *Toy Story*, es comprender que identificar esas fuerzas destructivas no ha sido únicamente un mero ejercicio filosófico. Es una misión crítica y capital. A raíz de nuestro éxito inicial Pixar necesitaba que sus líderes hiciesen un alto y prestasen atención. Y esa necesidad de vigilancia no cesa nunca. El presente libro, pues, trata de la tarea todavía en curso de mantenerse alerta, de ejercer de líderes siendo autoconscientes, como directivos y como empresa. Es una exposición de las ideas que, en mi opinión, nos permiten dar lo mejor de nosotros mismos.

PRIMERA PARTE

El inicio

1
Animación

Durante trece años tuvimos una mesa en la gran sala de conferencias que en Pixar conocemos como West One. Aunque era bella llegué a odiarla. Era larga y estrecha, como una de esas que aparecen en las escenas de comedia en las que un matrimonio aristocrático se sienta para cenar, uno en cada extremo y con candelabros por en medio, que les obliga a gritar para entablar una conversación. La mesa la eligió un diseñador que le gustaba a Steve Jobs, y reconozco que era elegante, pero dificultaba nuestro trabajo. Manteníamos regularmente reuniones acerca de nuestras películas en torno a esa mesa; trece personas frente a frente en dos largas filas, muchas veces con otras personas sentadas a lo largo de las paredes, y todos tan diseminados que resultaba difícil comunicarse. A quienes tenían la desgracia de estar sentados en los extremos no les fluían las ideas porque era casi imposible establecer contacto visual sin romperse el cuello. Encima, como era importante que el director y el productor de la película escuchasen lo que decía todo el mundo, necesitaban situarse en el centro de la mesa. Lo mismo hacíamos los líderes creativos de Pixar: John Lasseter, jefe de creatividad, yo y un puñado de nuestros más experimentados directores, productores y guionistas. Para asegurarse de que esas personas podrían sentarse juntas, alguien empezó a reservar puestos mediante tarjetas. Parecía una cena de etiqueta.

Cuando se trata de inspiración creativa, la cualificación laboral y la jerarquía no tienen sentido. Esa es mi opinión. Pero de forma poco inteligente permitíamos que esa mesa, y el correspondiente rito de las tarjetas, lanzasen un mensaje diferente. Cuanto más cerca te sentaras del centro de la mesa más importante, y más decisivo, debías de ser. Y cuanto más lejos, menos probabilidades tenías de hablar, pues la distancia al núcleo de la conversación

hacía que participar pareciese una intromisión. Si la mesa estaba muy concurrida, como pasaba muchas veces, solía haber más gente sentada en sillas en los extremos de la sala, con lo que se creaba una tercera clase de participantes (los que estaban en el centro de la mesa, los de los extremos y aquellos que no tenían mesa). Sin pretenderlo, habíamos puesto un obstáculo que desanimaba a la gente a intervenir. Durante diez años celebramos incontables reuniones en torno a esa mesa, totalmente inconscientes de que al hacerlo así minábamos nuestros principios más básicos. ¿Por qué no lo vimos? Porque la distribución de las plazas y las tarjetas fueron diseñadas a conveniencia de los líderes, incluyéndome a mí. Creyendo sinceramente que las reuniones propiciaban la participación no veíamos nada anormal porque nosotros no nos sentíamos excluidos. Mientras tanto, quienes no se sentaban en el centro de la mesa veían claramente que con ello se establecía una jerarquía, pero daban por sentado que era lo que nosotros, los líderes, pretendíamos. En cuyo caso, ¿quiénes eran ellos para quejarse?

Hasta que no celebramos una reunión en una sala más pequeña y con una mesa cuadrada John y yo no caímos en la cuenta del error. Sentados en torno a esa mesa la interacción mejoró, el intercambio de ideas se hizo más fluido, y el contacto visual, automático. Cada uno de los presentes, con independencia de su cargo, sentía que podía hablar libremente. Y eso no solo era lo que deseábamos, sino que era un principio fundamental para Pixar: la comunicación sin cortapisas era clave, con independencia de tu posición. En nuestra mesa alargada y estrecha, muy cómodos en nuestras sillas del medio, habíamos sido totalmente incapaces de reconocer que nos comportábamos de forma contraria a ese principio básico. Con el tiempo caímos en una trampa. Aunque éramos conscientes de que la dinámica de un espacio es fundamental para una discusión provechosa, y aun creyendo estar continuamente al acecho de los problemas, nuestra posición ventajosa nos cegó ante lo que teníamos justo delante de los ojos.

Envalentonado por esta nueva percepción fui a nuestro departamento de servicios. «Por favor —dije— no me importa cómo lo hagáis, pero quitad de ahí esa mesa.» Quería algo que permitiera formar un cuadrado más íntimo para que la gente pudiese dirigirse a los demás sin sentir que no eran importantes. Unos días más tarde, en vísperas de una reunión decisiva sobre una película en perspectiva, fue instalada la nueva mesa y se resolvió el problema.

Aun así, hubo remanentes de ese problema que no desaparecieron

inmediatamente solo porque lo hubiésemos resuelto. Por ejemplo, la siguiente vez que entré en la West One vi que la nueva mesa permitía formar, tal y como pretendía, un cuadrado más íntimo que invitaba a interactuar a más personas a la vez. Pero ¡estaba adornada con las mismas tarjetas de distribución de puestos! Aunque habíamos solucionado el asunto de que las tarjetas pareciesen necesarias, las propias tarjetas se habían convertido en una tradición que se conservó hasta que la descartamos definitivamente. No resultaba una cuestión tan perturbadora como la de la mesa, pero era algo que debíamos abordar porque las tarjetas implicaban jerarquía y eso era justamente lo que tratábamos de evitar. Cuando Andrew Stanton, uno de nuestros directores, entró aquella mañana en la sala de reuniones, recogió algunas de las tarjetas y se puso a distribuirlas aleatoriamente. «Ya no las necesitaremos nunca más», decía mientras tanto en un tono que todos los presentes captaron. Solo entonces logramos eliminar ese problema secundario.

Esta es la esencia de la gestión. Por lo general las decisiones se toman por una buena razón, que a su vez propicia otras decisiones. De manera que cuando surgen problemas, y siempre surge alguno, para desenmarañarlos no basta con corregir el error original. En numerosas ocasiones encontrar una solución es un esfuerzo que requiere muchos pasos. Pongamos un problema que usted cree estar solucionando —piense en él como si fuese un roble— y luego todos los demás problemas —piense en ellos como si fuesen retoños— que han nacido de las bellotas caídas en su derredor. Esos problemas persisten después de que usted haya cortado el árbol.

Incluso al cabo de todos estos años me sorprende a menudo encontrar problemas que los he tenido justo delante de mí, a plena vista. Creo que la clave para solventar esos problemas es descubrir formas de comprobar qué es lo que funciona y lo que no, lo cual es mucho más sencillo de decir que de hacer. Actualmente, Pixar se gestiona de acuerdo con ese principio, pero en cierto modo me he pasado la vida buscando mejores vías de agudizar mi percepción. Todo empezó varias décadas antes incluso de que existiera Pixar.

De niño, unos minutos antes de las siete de la tarde del domingo solía tumbarme en el suelo del cuarto de estar de la modesta casa de Salt Lake City donde vivíamos, para ver a Walt Disney. Esperaba concretamente su aparición en nuestra RCA en blanco y negro y su pequeña pantalla de 12 pulgadas. Incluso a

un metro y medio de distancia —en aquel tiempo la opinión general era que los espectadores debían ponerse a treinta centímetros del aparato por cada pulgada de pantalla— me quedaba subyugado por lo que veía. Cada semana el propio Walt Disney abría la retransmisión de *El maravilloso mundo de Disney*. En pie ante mí con traje y corbata, como un amable vecino, desmitificaba la magia de Disney. Podía explicar el uso del sonido sincronizado en *El botero Willie* o referirse a la importancia de la música en *Fantasía*. Siempre resaltaba los méritos de sus antecesores, que entonces eran todos hombres, que habían realizado un trabajo innovador sobre el que él estaba construyendo su imperio. Familiarizó a la audiencia televisiva con pioneros como el Max Fleischer de Koko el payaso y de la famosa Betty Boop, y Winsor McCay, creador en 1914 de *Gertie el dinosaurio*, la primera película de animación en presentar un personaje que expresaba emociones. Reunió a un grupo de animadores, coloreadores y dibujantes de *storyboards* para explicar cómo surgieron Mickey Mouse y el pato Donald. Todas las semanas Disney creaba un mundo inventado utilizando tecnología punta para hacerlo posible y después nos explicaba cómo lo había hecho.

Walt Disney fue uno de mis dos ídolos de niño. El otro era Albert Einstein. Para mí, incluso desde tan joven, representaban los dos polos de la creatividad. Disney inventaba lo inexistente. Daba vida, tanto artística como tecnológicamente, a cosas que antes no existían. Por el contrario, Einstein era un maestro explicando lo que ya era. Yo leía todas las biografías de Einstein que caían en mis manos, así como un librito que escribió sobre su teoría de la relatividad. Me gustaba que los conceptos desarrollados por él obligasen a la gente a cambiar el concepto que tenían sobre la física y la materia y tuviesen que contemplar el universo desde una perspectiva diferente. Con su aspecto desgreñado convertido en un icono, Einstein se atrevió a transformar nuestra manera de pensar. Resolvió los mayores enigmas y, al hacerlo, cambió nuestro modo de ver la realidad.

Tanto Einstein como Disney me inspiraron, pero Disney me afectó más debido a sus visitas semanales al cuarto de estar de mi casa. El programa arrancaba con la canción «Cuando le pides un deseo a una estrella…», mientras un narrador con voz de barítono nos avisaba: «Cada semana, cuando entres en esta tierra intemporal, uno de estos mundos se abrirá para ti…». Y entonces el narrador los enumeraba: *La tierra de la frontera* («grandes y auténticas historias del pasado legendario»); *La tierra del mañana* («la promesa de cosas que

vendrán»); *La tierra de las aventuras* («el mundo maravilloso del reino de la naturaleza») y *La tierra de la fantasía* («el mundo más feliz»). Me gustaba la idea de que los dibujos animados pudiesen transportarte a lugares en los que nunca habías estado. Pero el territorio que más deseaba conocer era el ocupado por los innovadores de Disney que creaban esas películas de dibujos animados.

Entre 1950 y 1955, Disney produjo tres películas que actualmente consideramos clásicas: *Cenicienta*, *Peter Pan* y *La dama y el vagabundo*. Más de medio siglo después todos recordamos el zapato de cristal, el País de Nunca Jamás y la escena en la que la cocker spaniel y el chucho vagabundo sorben espaguetis. Pero poca gente captó la sofisticación técnica de esas películas. Los animadores de Disney estaban a la vanguardia de la tecnología aplicada; en lugar de limitarse a emplear los métodos existentes se inventaban los suyos propios. Debían desarrollar las herramientas para perfeccionar el sonido y el color, el uso del fondo croma, las cámaras multiplano y la xerografía. Cada vez que tenía lugar un avance tecnológico, Disney lo incorporaba y después hablaba de él en su programa de una forma que ponía de relieve la relación entre tecnología y arte. Yo era demasiado joven para entender que esa sinergia era revolucionaria. A mí tan solo me parecía lógico que fuesen de la mano.

En abril de 1956, viendo a Disney un domingo por la noche, me ocurrió algo que iba a definir mi vida profesional. Me cuesta describir qué fue exactamente salvo si digo que sentí que algo se reorganizaba en mi cabeza. El episodio de aquella noche se llamaba «¿De dónde surgen las historias?», y Disney empezó elogiando la habilidad de sus animadores para convertir los sucesos cotidianos en dibujos animados. Sin embargo, lo que me impactó aquella noche no fue lo que Disney decía sino lo que ocurría en la pantalla mientras hablaba. Un artista estaba dibujando al pato Donald con un traje elegante y un ramo de flores y una caja de bombones para seducir a Daisy. Entonces, mientras el lápiz del artista se movía por la página, Donald cobraba vida y aprestaba los puños para hacer frente al lápiz, pero luego levantaba la barbilla y permitía que el artista le dibujase una pajarita.

Lo que define a una excelente animación es que cada personaje de la pantalla te haga creer que es un ser racional. Ya sea un tiranosaurio rex, un elegante perro o una lámpara de mesa, si los espectadores no solo perciben movimiento sino también intención —o por decirlo de otra manera, emoción— significa que el animador ha hecho bien su trabajo. Ya no son únicamente rayas sobre un papel; son una entidad viva y sensible. Eso es lo que experimenté por primera vez

mientras veía a Donald saltar fuera de la página. La transformación de una línea de dibujo estática en una imagen totalmente dimensional y animada era tan solo un juego de manos, pero el misterio de cómo había sido hecho —no solo el proceso técnico sino también la forma en que el arte quedaba imbuido de tal emoción— es el problema más interesante que se me haya planteado nunca. Deseaba meterme dentro de la pantalla de televisión y formar parte de ese mundo.

La segunda mitad de la década de los cincuenta y los primeros años de la de los sesenta fueron, naturalmente, una época de gran prosperidad y desarrollo industrial en Estados Unidos. Por crecer en una comunidad mormona de Utah estrechamente unida, mis cuatro hermanos y hermanas más jóvenes y yo creíamos que cualquier cosa era posible. Puesto que todos los adultos que conocíamos habían vivido la Depresión y la Segunda Guerra Mundial y después la guerra de Corea, esa época posterior les parecía como la calma después de una tormenta. Recuerdo la energía optimista y la predisposición a prosperar que posibilitaban y respaldaban las tecnologías emergentes. Fue una época de boom en América, con la industria y la construcción en sus máximos históricos. Los bancos ofrecían préstamos y créditos, lo cual implicaba que cada vez más gente podía poseer una nueva televisión, una casa o un Cadillac. Había nuevas máquinas asombrosas, como trituradoras que se comían tu basura y aparatos que te lavaban los platos, aunque a mí me correspondió una buena ración de lavado de platos a mano. El primer trasplante de órgano tuvo lugar en 1954; la primera vacuna contra la polio surgió un año después; el término *inteligencia artificial* entró en el léxico. El futuro, por lo que parecía, había llegado. Entonces, cuando yo tenía doce años, los soviéticos lanzaron el primer satélite artificial —el *Sputnik 1*— en torno a la órbita terrestre. Fue una noticia bomba, no solo en los campos de la política y la tecnología sino en el aula de sexto grado del colegio, donde la rutina matutina se vio interrumpida por la visita del director, cuyo gesto adusto nos dijo que nuestras vidas habían cambiado para siempre. Puesto que nos habían enseñado que los comunistas eran el enemigo y que la guerra nuclear se podía desencadenar apretando un botón, el hecho de que nos hubieran derrotado en el espacio parecía una prueba preocupante de que ellos iban por delante.

Al verse superados, la respuesta de Estados Unidos fue crear una cosa

llamada Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada (ARPA, en sus siglas en inglés). Aunque fue asignada al Departamento de Defensa, su misión era claramente pacífica: apoyar a los investigadores científicos en las universidades estadounidenses para evitar la llamada «sorpresa tecnológica». Al financiar a nuestras mejores mentes, pensaban los creadores de la ARPA, dispondremos de mejores respuestas. Volviendo la vista atrás todavía me admira la tolerante reacción ante una amenaza seria: lo único que necesitábamos era ser más inteligentes. Esa agencia iba a ejercer una profunda influencia en Estados Unidos, al propiciar entre otras incontables innovaciones la revolución informática e internet. Había la sensación de que estaban ocurriendo grandes cosas en Norteamérica y que iban a ocurrir muchas más. La vida estaba repleta de posibilidades. De todas formas, aunque mi familia era de clase media, nuestra perspectiva fue conformada por la educación de mi padre. Y no es que él hablase mucho al respecto. Earl Catmull era uno de los catorce hijos de un granjero de Idaho, cinco de los cuales murieron de niños. Su madre, educada por pioneros mormones que se ganaban modestamente la vida buscando oro en el río Snake, de Idaho, no fue a la escuela hasta los once años de edad. Mi padre fue el primero de la familia que asistió a un colegio pagándose sus gastos ejerciendo diferentes oficios. Durante mi niñez, trabajaba de profesor de matemáticas durante el curso escolar y construía casas los veranos. Levantó nuestra casa desde los cimientos. Aunque nunca dijo explícitamente que la educación fuese primordial, mis hermanos y yo sabíamos que se esperaba de nosotros que estudiásemos duramente y fuésemos al colegio.

En el instituto fui un estudiante tranquilo y aplicado. Un profesor de arte les dijo una vez a mis padres que muchas veces estaba tan absorto en mi trabajo que no oía sonar la campana del final de la clase; seguía sentado a la mesa mirando un objeto, pongamos un jarro o una silla. Había algo absolutamente absorbente en el acto de reducir un objeto a un papel, la forma en que era necesario ver únicamente lo que había allí y rechazar las distracciones de mis ideas acerca de los jarros y las sillas y cómo se suponía que deberían ser. En casa encargué por escrito los kits de arte *Aprenda a dibujar*, de Jon Gnagy —que venían anunciados en la contraportada de los libros de cómics— y el clásico de 1948, *La animación*, de Preston Blair, el dibujante de los hipopótamos bailarines de *Fantasía*, de Disney. Compré una platina, esa lámina metálica lisa que los artistas utilizan para prensar el papel sobre la tinta, e incluso construí en contrachapado una mesa de animación iluminada por debajo. Dibujé álbumes —

uno trataba de un hombre cuyas piernas se convertían en un monociclo— mientras mimaba a mi primer amor, Campanilla, que me había robado el corazón en *Peter Pan*. Sin embargo, no tardé en comprender que nunca tendría la destreza suficiente para formar parte del tan alabado equipo de Disney Animation. Y lo que era peor, no tenía ni idea de cómo llegar a ser un animador. No sabía en qué escuelas se enseñaba. Y al terminar el instituto, comprendí que conocía mucho mejor el camino para convertirme en científico. Un camino que parecía más fácil de discernir. Durante toda mi vida he visto sonreír a la gente cuando he contado que pasé del arte a la ciencia, pues parece un salto sin sentido. Pero mi decisión de dedicarme a la física en lugar de al arte me iba a conducir, indirectamente, a mi auténtica vocación.

Cuatro años después, en 1969, me gradué en la Universidad de Utah con dos títulos, uno de física y otro en el campo emergente de la ciencia informática. Al solicitar la entrada en un centro de estudios superiores mi intención era aprender a diseñar lenguajes informáticos. Pero poco después de matricularme en la propia Universidad de Utah conocí a una persona que me animó a cambiar de dirección: Ivan Sutherland, uno de los pioneros de los gráficos por ordenador interactivos.

El campo de los gráficos por ordenador —en esencia, realizar imágenes digitales a partir de números o datos que pueden ser manipulados por una máquina— estaba entonces en pañales, pero el profesor Sutherland ya era una leyenda. Al principio de su carrera había diseñado una cosa llamada Sketchpad, un ingenioso programa de ordenador que permitía dibujar figuras, copiarlas, moverlas, girarlas o cambiarlas de tamaño manteniendo sus propiedades básicas. En 1968 fue uno de los creadores de lo que se considera el primer casco de visualización de imágenes estereoscópicas generadas por ordenador. (El dispositivo fue llamado, en referencia al mito griego, La Espada de Damocles, porque pesaba tanto que para poder ser usado tenía que estar suspendido de un brazo mecánico atornillado al techo). Sutherland y Dave Evans, que era catedrático del departamento de ciencia informática, atraían a estudiantes de gran talento con diversos intereses y nos dirigían con mucho tacto. En definitiva, nos daban la bienvenida a su programa, nos proporcionaban un espacio para trabajar y acceso a los ordenadores, y a partir de ahí nos permitían investigar cualquier cosa que se nos ocurriera. El resultado fue una comunidad que colaboraba y se

apoyaba, tan inspiradora que más tarde traté de emularla en Pixar. Uno de mis compañeros de clase, Jim Clark, fundaría más tarde Silicon Graphics y Netscape. Otro, John Warnock, cofundaría Adobe, conocida por el Photoshop y el formato PDF, entre otras cosas. Y un tercero, Alan Kay, encabezaría una serie de frentes, desde la programación orientada a objetos hasta las interfaces gráficas de usuario con «sistema de ventanas». En muchos aspectos, mis compañeros de estudios fueron la parte más estimulante de mi experiencia universitaria; el ambiente universitario y de colaboración fue vital no solo para que todos disfrutáramos del programa, sino para la calidad del trabajo que realicé.

La tensión entre la aportación creativa de una persona y el rendimiento de un grupo es una dinámica que existe en todos los entornos creativos, pero esa fue mi primera experiencia con ella. En un extremo del espectro, según comprendí, teníamos al genio que parecía hacer cosas asombrosas por sí mismo; y en el extremo opuesto teníamos al grupo que sobresalía precisamente por la multiplicidad de sus perspectivas. ¿Cómo equilibrar ambos extremos?, me preguntaba. Aún carecía de un buen modelo mental que me ayudara a dar una respuesta, pero estaba desarrollando un intenso deseo de encontrarlo. Gran parte de la investigación llevada a cabo en el departamento de ciencia informática de la Universidad de Utah fue financiada por la ARPA. Como dije, la ARPA fue creada en respuesta al *Sputnik*, y uno de sus principios organizativos clave era que la colaboración podía llevar a la excelencia. En realidad, uno de los logros que más enorgulleció a la ARPA fue la vinculación de las universidades con algo que ellos llamaban ARPANET y que más adelante se convertiría en internet. Los primeros cuatro nodos de ARPANET fueron el Instituto de Investigación de Stanford, la UCLA, la Universidad de California en Santa Barbara y la Universidad de Utah, de modo que dispuse de un lugar privilegiado para observar ese gran experimento, y lo que vi me influyó poderosamente. La misión de la ARPA —apoyar a las personas inteligentes en una serie de campos— se llevó a cabo bajo el inquebrantable principio de que los investigadores intentarían hacer lo correcto; en opinión de la agencia, dirigirlos en exceso sería contraproducente. Los administradores de la ARPA no escrutaban el trabajo de los investigadores por encima de su hombro en los proyectos que ellos financiaban, ni exigían tampoco que nuestro trabajo tuviese aplicaciones militares directas. Se limitaban a confiar en que innovaríamos.

Esa confianza me concedió libertad para abordar toda clase de problemas complejos, y lo hice con placer. No fui el único que durmió con frecuencia en el

suelo del laboratorio para estar el mayor tiempo posible sentado ante mi ordenador, también lo hicieron muchos de mis compañeros. Éramos jóvenes, nos impulsaba el sentimiento de estar inventando un nuevo campo desde cero y eso era indeciblemente excitante. Por vez primera vi la forma de crear arte y desarrollar simultáneamente una nueva clase de imágenes. Crear imágenes con un ordenador apelaba a los dos hemisferios de mi cerebro. Obviamente, las imágenes que en 1969 podían ser reproducidas en un ordenador eran muy toscas, pero el hecho de inventar nuevos algoritmos y obtener mejores imágenes me resultaba apasionante. En cierta manera, mis sueños de infancia se estaban reafirmando.

A los veintiséis años me planteé un nuevo objetivo: hacer animación no con un lápiz sino con un ordenador, y lograr que esas imágenes fuesen lo bastante bellas y verosímiles como para ser usadas en películas. A lo mejor, pensaba, puedo después de todo convertirme en animador.

En la primavera de 1972 me pasé diez semanas haciendo mi primer corto animado: un modelo digitalizado de mi mano izquierda. Mi proceso combinaba lo viejo y lo nuevo; una vez más, como todos mis colegas en este campo, que cambiaba a gran velocidad, estaba ayudando a inventar el lenguaje. En primer lugar sumergí la mano en un recipiente con escayola (por desgracia olvidé untarla primero con vaselina, y liberarla me costó hasta el último pelo del dorso de la mano); después, una vez que obtuve el molde, lo rellené con más escayola para hacer una réplica de mi mano; y a continuación cubrí la réplica con 350 triángulos pequeños y entrelazados para crear algo parecido a una malla de líneas negras en la «piel». Cabe pensar que no se puede construir una superficie curva a partir de unos elementos tan planos y angulares, pero si los haces lo bastante pequeños puedes acercarte mucho.



Elegí ese proyecto porque estaba interesado en reproducir objetos complejos y superficies curvas, aparte de estar buscando un desafío. En aquella época los ordenadores no eran gran cosa reproduciendo objetos planos, y no digamos nada de los curvados. Las matemáticas de las superficies curvas no estaban bien desarrolladas y la memoria de los ordenadores tenía una capacidad limitada. En el departamento de gráficos por ordenador de la Universidad de Utah todos ansiábamos realizar imágenes con ordenador que pareciesen fotografías de objetos reales, y nos impulsaban tres objetivos: velocidad, realismo y la capacidad de reproducir superficies curvas. Mi película aspiraba a cumplir los dos últimos.

La mano humana no tiene una sola superficie plana. Y a diferencia de una superficie curva más sencilla, por ejemplo una pelota, posee numerosas partes que se oponen entre sí dando como resultado lo que parece un número infinito de movimientos. La mano es un «objeto» increíblemente complejo cuando se trata de captarlo y traducirlo a una serie numérica. Dado que la mayor parte de las animaciones por ordenador de la época consistían en reproducir objetos poligonales sencillos (como cubos o pirámides) mi tarea era muy complicada. Una vez dibujados los triángulos y polígonos en mi modelo, medí las

coordenadas de cada uno de sus ángulos y después introduje los datos en un programa de animación en 3D que yo había creado. Eso me permitió visualizar los numerosos triángulos y polígonos que configuraban mi mano virtual en el monitor. En mi primera encarnación se podían ver aristas rígidas en las junturas de los polígonos. Pero después, gracias al «suavizador de sombreado» —una técnica desarrollada por otro estudiante que reducía la rigidez de esas aristas— la mano cobró una mayor apariencia de realidad. El auténtico reto, sin embargo, era hacerla moverse.



Hand, que fue estrenada en 1973 durante una conferencia de ciencia informática, causó cierta sensación porque nadie había visto nada igual antes. En ella mi

mano, que al principio parece estar cubierta de una red blanca de polígonos, empieza a abrirse y cerrarse como si fuese a adoptar la forma de un puño. Después la superficie de mi mano se hace más suave, más parecida a la real. Hay un momento en que mi mano apunta directamente al espectador como diciendo: «Sí, le hablo a usted». Entonces la cámara se introduce en la mano y echa una ojeada en derredor, dirigiendo las lentes al interior de la palma y a lo largo de cada dedo, una perspectiva un tanto complicada que me gustaba porque únicamente podía ser realizada con ordenador. Me costó sesenta mil minutos completar esos cuatro minutos de película.

Junto con un film digital que hizo por la misma época mi amigo Fred Parke a partir del rostro de su mujer, *Hand* representó durante años lo último en animación por ordenador. La película *Futureworld,* de 1976, incluía fragmentos de los trabajos de Fred y míos, y aunque está casi olvidada por el público actual, muchos aficionados todavía la recuerdan como la primera película larga que utilizó animación generada por ordenador.

El profesor Sutherland solía decir que amaba a sus alumnos de Utah porque desconocíamos lo imposible. Aparentemente, a él le ocurría lo mismo: fue de los primeros en creer que los ejecutivos de Hollywood terminarían interesándose por lo que estaba ocurriendo en las universidades. A tal fin intentó crear un programa de intercambio regular con Disney, según el cual el estudio enviaría a Utah uno de sus animadores para conocer las nuevas tecnologías de realización mediante ordenador y la universidad enviaría un estudiante a Disney Animation para que aprendiera a contar historias.

En la primavera de 1973 me envió a Burbank para intentar vender esa idea a los directivos de Disney. Para mí fue muy emocionante atravesar la entrada de ladrillo rojo de los estudios Disney camino del Edificio de Animación original, construido en 1940 con planta en forma de «doble H» y supervisado personalmente por el propio Disney con vistas a que tuvieran luz natural la mayor cantidad de despachos posible. Aunque conocía el lugar, o lo que pude percibir de él a través de nuestro RCA de 12 pulgadas, verme allí dentro fue un poco como acceder por vez primera al Partenón. Allí conocí a Frank Thomas y Ollie Johnston, dos de los Nueve Ancianos de Walt, el legendario grupo de animadores que creó tantos de aquellos personajes de las películas de Disney que yo adoraba, desde Pinocho hasta Peter Pan. En algún momento me llevaron a los

archivos donde se guardaban todos los dibujos en papel de las películas animadas, con estanterías y más estanterías repletas de las imágenes que habían inflamado mi imaginación. Entré en la tierra prometida.

De inmediato me quedó clara una cosa. La gente a la que conocí en Disney —uno de los cuales, lo juro, se llamaba Donald Duckwall— tenía un interés nulo por el programa de intercambio de Sutherland. El Walt Disney aventurero de la tecnología había desaparecido hacía tiempo. Mis entusiásticas explicaciones eran recibidas con miradas impenetrables. Para ellos, sencillamente, ordenadores y animación no ligaban. ¿Cómo podían saberlo? Porque la única vez que habían pedido ayuda a los ordenadores —para representar imágenes de millones de burbujas en la película con actores titulada *La bruja novata*— parece que estos les habían fallado. La tecnología en aquel momento estaba tan atrasada, especialmente para las imágenes curvadas, que las burbujas quedaban fuera del alcance de los ordenadores. Por desgracia eso no ayudó a mi causa. «Mire —me dijo más de un ejecutivo de Disney ese día—, hasta que la animación por ordenador no pueda hacer burbujas no será una realidad.»

En cambio trataron de tentarme para que aceptase un empleo en lo que actualmente se conoce como Disney Imagineering, la división que diseña los parques temáticos. Podrá parecer extraño, teniendo en cuenta la importancia que Disney había tenido siempre en mi vida, pero rechacé la oferta sin dudarlo. El trabajo en los parques parecía una diversión que me adentraría por un camino que yo no quería recorrer. No deseaba ganarme la vida diseñando atracciones. Yo quería hacer animación por ordenador.

Al igual que habían hecho décadas atrás Disney y los pioneros de la animación dibujada a mano, aquellos de nosotros que tratábamos de realizar películas por ordenador estábamos buscando crear algo nuevo. Cuando uno de mis colegas de la Universidad de Utah inventaba algo los demás nos apuntábamos inmediatamente a ello para llevar más allá la nueva idea. Por descontado que había también reveses. Pero la actitud predominante era la de progresar, seguir moviéndonos sin interrupciones hacia un objetivo lejano.

Mucho antes de conocer los problemas de Disney con las burbujas, lo que nos mantenía despiertos por las noches a mis compañeros estudiantes y a mí era la necesidad de afinar nuestros métodos de crear fluidas imágenes curvas con el ordenador, así como la manera de hacer más rico y complejo aquello que íbamos

creando.

Mi tesis doctoral, *Un algoritmo de subdivisión de pantalla de ordenador de superficies curvas*, ofrecía una solución a ese problema. La cuestión a la que dedicaba mis pensamientos cada minuto del día era extremadamente técnica y difícil de explicar, pero lo voy a intentar. La idea que había detrás de lo que llamé «superficies de subdivisión» era que en lugar de pretender reproducir toda la superficie de una reluciente botella roja, por ejemplo, podíamos dividir esa superficie en muchas piezas más pequeñas. Resultaba más sencillo entender cómo había que colorear y colocar cada pequeña pieza, que luego se podía juntar con las demás para crear nuestra reluciente botella roja. (Como ya he señalado, en aquella época la capacidad de memoria de los ordenadores era muy pequeña y tuvimos que dedicar un montón de energía a desarrollar trucos para superar esa limitación. Y ese era uno de los ellos.) ¿Qué pasaba si deseabas que la brillante botella roja fuese rayada como una cebra? En mi tesis exponía una forma de tomar un dibujo de cebra, o un veteado de madera, y envolver con él cualquier objeto. El «mapeo de texturas», según lo denominé, era como disponer de un papel de envolver elástico que podías aplicar a una superficie curva de modo que se adaptase perfectamente. El primer mapa de textura que hice exigía proyectar una imagen de Micky Mouse sobre una superficie ondulada. Utilicé asimismo a Winnie the Pooh y el Tigre para ilustrar mi propósito. Puede que no estuviese dispuesto a trabajar para Disney, pero sus personajes todavía eran las piedras de toque que usaba como referencia.

En la Universidad de Utah estábamos investigando un lenguaje nuevo. Uno de nosotros podía contribuir con un verbo, otro con un nombre y a continuación un tercero podía encontrar la forma de enlazar esos elementos para que dijeran algo. El llamado Z-buffer que inventé fue un buen ejemplo de ello porque se creó a partir de los trabajos de otros. EL Z-buffer, o buffer de profundidad, fue diseñado para resolver el problema de lo que ocurre cuando un objeto animado por ordenador queda tapado, o parcialmente tapado, por otro. A pesar de que los datos que describen cada aspecto del objeto oculto están en la memoria del ordenador (implicando que pueden ser visionados en caso de necesidad), la deseada relación espacial supone que no debe ser visto en su totalidad. El reto era encontrar la forma de decirle al ordenador que cumpliera ese requisito. Por ejemplo, si una esfera estaba frente a un cubo, tapándolo parcialmente, la superficie de la esfera debería quedar visible en la pantalla, al igual que las porciones del cubo no tapadas por la esfera. El buffer lograba eso asignando una

profundidad a cada objeto en el espacio tridimensional para luego decirle al ordenador que equiparase cada píxel de la pantalla con el objeto más próximo. Como ya he dicho, la memoria del ordenador era tan limitada que esa no era una solución práctica, pero yo había encontrado una nueva vía para solventar el problema. Aunque parece sencillo, es cualquier cosa menos eso. Actualmente hay un Z-buffer en todos los juegos y todos los chips de PC fabricados en este mundo.

Tras doctorarme, en 1974, dejé Utah con una estupenda lista de innovaciones en el bolsillo, pero era totalmente consciente de que todo ello se había hecho únicamente al servicio de un objetivo común mucho más amplio. Al igual que les sucedía a mis compañeros de clase, el trabajo que yo había realizado se debía en gran parte al entorno protector, ecléctico e intensamente estimulante en el que había vivido. Los jefes de mi departamento entendían que para crear un laboratorio fecundo debían ensamblar diferentes clases de pensadores y estimular su autonomía. Tenían que ofrecer sugerencias cuando fuera necesario, pero también mantenerse apartados para concedernos espacio. Comprendí instintivamente que un entorno así era poco frecuente y que merecía la pena crearlo. Sabía que la enseñanza más valiosa que iba a recibir en la Universidad de Utah era el modelo que mis profesores me proporcionaron para liderar e inspirar a otros pensadores creativos. En aquel momento lo que yo me planteaba era cómo implicarme en otro entorno como ese, o cómo crear uno por mí mismo.

Salí de Utah con un claro sentido de mi objetivo, y estaba preparado para dedicarle mi vida: realizar el primer largometraje animado por ordenador. Pero conseguirlo no iba a resultar fácil. Sospechaba que iba a necesitar al menos otros diez años para averiguar cómo crear y animar personajes y presentarlos en un entorno complejo antes de empezar a pensar en realizar un corto, y no digamos nada de un largometraje. Tampoco sabía entonces que mi autoimpuesta misión iba mucho más allá de la simple tecnología. Para llevarla a cabo debíamos ser creativos no solo técnicamente, sino también en las maneras que teníamos de trabajar juntos.

Volviendo a esa época, ninguna empresa o universidad compartía mi objetivo de realizar una película animada por ordenador; de hecho cada vez que exponía mi objetivo durante las entrevistas de trabajo en las universidades se creaba una atmósfera deprimente. «Pero lo que queremos es que enseñe ciencia informática», solían decirme mis interlocutores. Lo que proponía les parecía, a la mayoría de los universitarios, un sueño imposible, o una fantasía carísima.

Entonces, en noviembre de 1974, recibí una misteriosa llamada de una señora que dijo trabajar para un tal Instituto de Tecnología de Nueva York (NYIT, en sus siglas inglesas). Me contó que era la secretaria del presidente del instituto y que llamaba para reservar mi billete de avión. No sabía de qué me hablaba y así se lo manifesté. ¿Podía repetirme el nombre del instituto? Se produjo un silencio embarazoso. «Lo lamento —dijo ella—, se suponía que alguien le iba a llamar antes de que lo hiciera yo.» Dicho lo cual colgó. La siguiente llamada telefónica me iba a cambiar la vida.

2
Ha nacido Pixar

¿Qué significa gestionar bien una empresa?

Lógicamente, al ser un hombre joven no tenía ni idea, pero iba a empezar a entenderlo ejerciendo una serie de trabajos —al servicio de tres iconoclastas con estilos muy diferentes— que me proporcionaron un aprendizaje de choque sobre temas de liderazgo. Durante los siguientes diez años aprendí mucho acerca de lo que los directivos deben y no deben hacer, acerca de la perspicacia y las ilusiones engañosas, sobre la confianza y la arrogancia, acerca de lo que estimula la creatividad y lo que la ahoga. Según adquiría experiencia fui planteando preguntas que me intrigaban tanto como me confundían. Incluso hoy, cuarenta años más tarde, no he dejado de preguntar.

Deseo empezar con mi primer jefe, Alex Schure, el mismo cuya secretaria me llamó inesperadamente aquel día de 1974 para reservarme un billete de avión y después, al comprender su error, colgó de golpe el teléfono. Cuando el aparato volvió a sonar unos minutos más tarde, una voz desconocida —esta vez un hombre que dijo colaborar con Alex— me puso al día: Alex estaba poniendo en marcha un laboratorio de investigación en la North Shore de Long Island con el objetivo de incluir los ordenadores en el proceso de creación. No había problema de dinero, me aseguró: Alex era multimillonario. Lo que necesitaban era alguien que se ocupase del proyecto. ¿Estaría yo interesado en tener una entrevista?

En cuestión de semanas me instalaba en mi nuevo despacho del NYIT.

Alex era un antiguo decano universitario y no tenía ninguna experiencia en el campo de la ciencia informática. En aquella época eso no resultaba raro, pero el propio Alex ciertamente que lo era. Creía ingenuamente que los ordenadores iban a reemplazar pronto a las personas y lo que le emocionaba era liderar ese

cambio. (Sabíamos que era una idea equivocada, aunque muy común en aquel momento, pero le estábamos agradecidos por su predisposición a financiar nuestro trabajo.) Tenía una curiosa forma de hablar en la que mezclaba bravatas, sinsentidos e incluso trozos de versos rimados en una jerga al estilo del Sombrerero Loco de Alicia, o como lo llamaba uno de mis colegas, «una ensalada de palabras». («Nuestra visión acelera el tiempo —podía decir— hasta finalmente borrarlo.») Quienes trabajábamos para él teníamos muchas veces dificultades para entender lo que trataba de decir. Alex tenía una secreta ambición, aunque tal vez no fuera tan secreta. Casi todos los días aseguraba que no quería ser el siguiente Walt Disney, lo cual nos hacía pensar que sí quería. Cuando llegué estaba en proceso de dirigir una película de dibujos animados a mano llamada *Tubby la Tuba*. En realidad carecía de la más mínima posibilidad porque en el instituto nadie tenía la experiencia o la sensibilidad narrativa necesarias para hacer una película, y cuando finalmente se estrenó pasó sin pena ni gloria.

Pese al desengaño que pudo llevarse respecto a sus habilidades, Alex era un visionario. Era increíblemente clarividente acerca del papel que algún día desempeñarían los ordenadores en la animación y estaba dispuesto a gastar un montón de su dinero para hacer realidad su visión. Su adhesión inquebrantable a lo que muchos consideraban un sueño imposible, la mezcla de tecnología y ese género artístico dibujado a mano, permitió llevar a cabo mucho trabajo revolucionario.

Una vez que Alex me contrató, dejó a mi cargo la creación de un equipo. Debo reconocerle esto: tenía una confianza total en la gente que fichaba. Eso es algo que admiré y, más adelante, yo mismo traté de hacer. Una de las primeras personas entrevistadas fue Alvy Ray Smith, un carismático tejano con un doctorado en ciencia informática y un brillante currículo que incluía períodos como profesor en las universidades de Nueva York y Berkeley y una temporada en el Xerox PARC, el sofisticado laboratorio de investigación y desarrollo de Palo Alto. Yo tenía sentimientos encontrados cuando me reuní con Alvy porque, francamente, parecía más cualificado que yo para dirigir el laboratorio. Todavía recuerdo las molestias en el estómago, esa punzada instintiva provocada por un peligro potencial: este, pensaba yo, puede ser el tipo que se quede un día con mi puesto. Pero lo contraté de todas formas.

Hubo quien consideró que contratar a Alvy fue un gesto de confianza. Pero lo cierto es que yo tenía veintinueve años, había pasado cuatro centrado en la

investigación, no había tenido nunca un ayudante, y aún menos contratado y dirigido un equipo, y podía sentir cualquier cosa salvo confianza. Veía, sin embargo, que el Instituto Tecnológico de Nueva York era un lugar en el que podía explorar aquello que me había propuesto hacer como estudiante universitario. Para estar seguro de que lo lograría necesitaba atraer a las mentes más preclaras; y para atraer a las mentes más preclaras debía dejar de lado mis inseguridades. La lección de la ARPA había arraigado en mi cerebro: cuando te enfrentes a un reto, actúa con inteligencia.

Y eso hicimos. Alvy llegó a ser uno de mis más íntimos amigos y uno de mis colaboradores de mayor confianza. Y desde entonces he adoptado la política de contratar personas más inteligentes que yo. Los beneficios obvios de la gente excepcional es que innova, alcanza la excelencia y por lo general hace que tu empresa, y por extensión tú mismo, dé buena imagen. Pero hay otro beneficio, menos obvio y que únicamente se me ocurrió en retrospectiva. El hecho de contratar a Alvy me transformó en tanto que directivo. Al ignorar mis temores aprendí que el miedo carece de fundamento. A lo largo de los años he conocido gente que adoptaba lo que parecía el camino más seguro y salían perjudicados. Al contratar a Alvy asumí un riesgo, pero ese riesgo trajo consigo la mayor recompensa: un miembro del equipo brillante y comprometido. En la facultad me preguntaba cómo podría reproducir un día el entorno singular de la Universidad de Utah. Y de repente vi la forma. Dale siempre una oportunidad a lo mejor, aunque parezca amenazador.

En el Instituto Tecnológico de Nueva York nos centramos en un objetivo único: ampliar las fronteras de lo que los ordenadores podían hacer en la animación y los gráficos. Y en cuanto se corrió la voz acerca de nuestra misión, empezamos a atraer a lo mejor de ese campo. Y cuanto más numeroso era el personal más urgente era que yo encontrase la forma de dirigirlo. Establecí una estructura organizativa horizontal, muy similar a la que había disfrutado en la universidad, en gran parte por pensar ingenuamente que si creaba una estructura jerárquica, nombrando un puñado de directivos que estuviesen bajo mi supervisión, tendría que pasar demasiado tiempo dirigiendo sin prestar atención suficiente a mi trabajo. Esa estructura —mediante la cual cada uno de mis empleados se responsabilizaba de sacar adelante sus proyectos a su propio ritmo — tenía sus límites, pero el hecho es que otorgar ese grado de libertad a personas altamente automotivadas nos permitió realizar algunos avances tecnológicos de importancia en poco tiempo. Juntos llevamos a cabo una tarea rupturista, gran

parte de la cual estuvo dirigida a averiguar cómo integrar la animación por ordenador y la animación manual.

Por ejemplo, en 1977 escribí un programa de animación en 2D llamado Tween que realizaba lo que se conoce como «interpolado automático», un proceso para generar marcos intermedios de movimiento entre imágenes, un trabajo caro y que requiere mucho esfuerzo. Otro reto técnico que nos preocupó fue lo que llamamos *motion blur*. En la animación en general y en la animación por ordenador en particular las imágenes creadas están perfectamente enfocadas. Esto puede parecer algo bueno, pero en realidad los seres humanos reaccionan negativamente ante ello. Cuando los objetos en movimiento están perfectamente enfocados, en las salas de cine los espectadores experimentan una sensación desagradable, casi estroboscópica, y que ellos califican de «vacilante». Al ver películas de imágenes reales no percibimos ese problema porque las cámaras de cine tradicionales captan un ligero desenfoque en la dirección en que se mueve el objeto. Ese desenfoque impide que nuestro cerebro perciba los contornos nítidos y hace que se vea como algo natural. Sin *motion blur* nuestro cerebro piensa que algo va mal. Por lo tanto, para nosotros la cuestión estribaba en cómo simular el desenfoque en la animación. Si el ojo humano no pudiera aceptar la animación por ordenador, ese campo carecería de futuro. Entre el puñado de empresas que estaban tratando de resolver ese problema, la mayoría adoptaba una política de secretismo estrictamente aplicado, incluso al estilo de la CIA. Después de todo, disputábamos una carrera para ser los primeros en realizar un largometraje de animación por ordenador, de manera que muchos de los que estaban inventando esa tecnología se guardaban sus hallazgos para sí mismos. Sin embargo, después de comentarlo con Alvy decidimos hacer lo contrario: compartir nuestro trabajo con el mundo exterior. Yo opinaba que todos estábamos tan lejos de lograr nuestro objetivo que guardarse las ideas únicamente dificultaba nuestra capacidad de alcanzar la meta. En lugar de ello, el NYIT se comprometió con la comunidad gráfica publicando todo lo que descubríamos, formando parte de los comités que valoraban los trabajos escritos por toda clase de investigadores y participando activamente en las conferencias académicas más importantes. El beneficio de tal transparencia no se percibió de inmediato (y, lo cual es de resaltar, cuando decidimos hacerlo ni siquiera contábamos con una recompensa; sencillamente nos parecía que era hacer lo correcto). Pero con el tiempo las relaciones y las conexiones que establecimos demostraron ser más valiosas de lo que podíamos imaginar porque estimularon

nuestra innovación técnica y nuestra comprensión de la creatividad en general.

Sin embargo, pese a la gran labor que estábamos haciendo en el instituto se me planteó un dilema. Gracias a Alex teníamos la suerte de contar con dinero para comprar el equipo y contratar a la gente necesaria para innovar en el mundo de la animación por ordenador, pero no teníamos a nadie que supiera algo acerca de la producción de películas. Estábamos desarrollando nuestra capacidad para contar una historia con un ordenador, pero seguíamos sin tener un guionista y eso nos impedía hacer las cosas bien. Alvy y yo éramos tan conscientes de esa limitación que empezamos a hacer discretas aproximaciones a Disney y otros estudios tratando de incitarlos a que invirtieran en nuestras herramientas. Si encontrásemos el pretendiente adecuado, Alvy y yo estábamos dispuestos a dejar el Instituto Tecnológico de Nueva York y trasladar nuestro equipo a Los Ángeles para asociarnos con productores y guionistas solventes. Pero no iba a ocurrir. Uno tras otro pusieron objeciones. Resulta difícil imaginarlo hoy, pero en 1976 la idea de incorporar alta tecnología a la producción de películas en Hollywood no resultaba prioritaria; ni siquiera estaba en su horizonte. Pero había un hombre que cambiaría todo eso con una película llamada *La guerra de las galaxias*.

El 25 de mayo de 1977 se estrenó *La guerra de las galaxias* en los cines de toda América. La maestría de los efectos visuales de la película, y una popularidad capaz de batir todos los récords de recaudación, iban a transformar la industria para siempre. Y el director y guionista, George Lucas, de treinta y dos años de edad, no había hecho más que empezar. Su productora, Lucasfilm, y su pujante estudio, Industrial Light & Magic, ya habían tomado la delantera al desarrollar nuevas herramientas para los efectos visuales y el diseño de sonido. De pronto, mientras en la industria del cine nadie mostraba el más mínimo interés en invertir en tales cosas, en 1979 George decidió crear una división informática. Gracias a Luke Skywalker poseía los medios para hacerlo como se debe.

Para dirigir la división buscaba a alguien que no solo conociese los ordenadores; quería a alguien que amara el cine y que creyese que las dos cosas juntas, además de coexistir, podían estimularse mutuamente. Al final eso condujo a George hasta mí. Uno de sus principales colaboradores, Richard Edlund, un pionero de los efectos especiales, vino a verme una tarde a mi despacho del NYIT luciendo una aparatosa hebilla en la que se leía con letras enormes: «Guerra de las Galaxias». Resultaba inquietante porque yo deseaba

mantener secreta su visita frente a Alex Schure. Pero por alguna razón Alex no se enteró. El emisario de Lucas quedó al parecer satisfecho con lo que le enseñé, pues unas semanas después de su partida yo iba camino de Lucasfilm, en California, para una entrevista formal. Mi primera reunión allí fue con un hombre llamado Bob Gindy, que se encargaba de los proyectos de construcción personales de George, lo cual no era exactamente la clase de cualificación que cabía esperar del tipo responsable de buscar un nuevo ejecutivo informático. Lo primero que me preguntó fue: «¿En quién más debería pensar Lucasfilm para este trabajo?». Se refería al trabajo por el que yo estaba siendo entrevistado. Recité sin vacilar los nombres de varias personas que estaban haciendo una notable labor en una serie de áreas técnicas. Mi predisposición a hacerlo reflejaba mi cosmovisión, forjada en la universidad, de que cualquier problema difícil debería tener muchas mentes sobresalientes tratando de resolverlo simultáneamente. No entenderlo así parecía tonto. Más adelante supe que la gente de Lucasfilm había entrevistado previamente a todas las personas que yo mencioné y que, a su vez, les había pedido que hicieran una recomendación similar… ¡y que ninguna de ellas había sugerido otros nombres! Obviamente, trabajar para George Lucas era una oportunidad fantástica y tenías que estar loco para no quererla. Pero al quedarse mudos, como hicieron mis rivales, cuando se les pidió que evaluasen la situación demostraron no solo una intensa competitividad, sino también falta de confianza. Muy pronto mantuve una entrevista con el propio George. Mientras iba a verle recuerdo haber sentido un nerviosismo que raras veces había tenido. Incluso antes de *La guerra de las galaxias* George había demostrado ser un guionista, director y productor de éxito con *American Graffiti*. Yo era un informático con un sueño caro. De todas formas, cuando llegué al plató de Los Ángeles en el que estaba trabajando, resultó que él y yo éramos muy similares: delgados y con barba, de treinta y pocos años, ambos llevábamos gafas, trabajábamos con una intensidad ciega y tendíamos a hablar únicamente cuando teníamos algo que decir. Pero lo que me llamó de inmediato la atención fue el inagotable sentido práctico de George. No era un aficionado tratando de introducir la tecnología en la producción cinematográfica por el capricho de hacerlo. Su interés en los ordenadores empezaba y terminaba en su potencial para añadir valor al proceso de producción cinematográfica, ya fuera mediante la impresión óptica digital, el audio digital, la edición no lineal digital o los gráficos por ordenador. Yo estaba seguro de que podían añadir ese valor y así se lo dije.

Posteriormente George ha dicho que me contrató por mi sinceridad, mi «claridad de visión» y mi fe inalterable en lo que podían hacer los ordenadores. No mucho después de nuestra entrevista, me ofreció el trabajo.

Cuando me trasladé al edificio de dos pisos de San Anselmo que iba a servir como sede temporal de la nueva división informática de Lucasfilm, me había impuesto a mí mismo una tarea: revisar mi modo de dirigir a las personas. Lo que George deseaba crear era una empresa mucho más ambiciosa que la que yo había supervisado en el NYIT, con una posición más destacada, un mayor presupuesto y, dadas sus aspiraciones en Hollywood, la promesa de un impacto mucho más grande. Yo quería asegurarme de que mi equipo podría sacar el máximo partido de la situación. En el NYIT creé una estructura horizontal muy similar a la que había visto en la Universidad de Utah, concediendo a mis colegas un espacio de maniobra amplio y con muy poco control, y había quedado relativamente satisfecho con los resultados. Pero ahora debía admitir que nuestro equipo funcionaba allí como una colección de universitarios —pensadores independientes con proyectos individuales—, más que como un equipo con un objetivo común. Un laboratorio de investigación no es una universidad y la estructura no se adapta bien. En Lucasfilm decidí contratar directores para liderar los grupos de gráficos, vídeo y sonido, que trabajarían bajo mi supervisión. Sabía que debía imponer algún tipo de jerarquía, pero temía también que esta fuese a causar problemas. De manera que la implanté lentamente, al principio con suspicacia pero sabiendo que en parte era necesaria.

En 1979 el Área de la Bahía de San Francisco no podía ofrecer un entorno más fértil para nuestro trabajo. En Silicon Valley el número de empresas informáticas crecía tan rápidamente que ningún Rolodex (sí, entonces usábamos Rolodex) estaba nunca al día. También crecía exponencialmente el número de tareas que se encargaba resolver a los ordenadores. No mucho después de mi marcha a California Bill Gates, de Microsoft, alcanzó un acuerdo para crear un sistema operativo destinado al nuevo ordenador personal de IBM, que por supuesto iba a cambiar la forma de trabajar de los norteamericanos. Un año más tarde Atari presentó la nueva consola para juegos de hogar, lo cual implicaba que sus populares juegos Arcade, como los *Invasores del Espacio* y *Pac-Man* se podrían usar en los cuartos de estar de toda Norteamérica, lo cual abría un mercado que actualmente totaliza ventas globales por valor de 65.000 millones de dólares.

Para hacerse una idea de lo rápidamente que están cambiando las cosas hay

que tener en cuenta que en 1970, cuando yo era un estudiante universitario, utilizábamos enormes ordenadores construidos por IBM y otras siete empresas del ramo (un grupo que era conocido como IBM y los siete enanitos). Imaginen una sala repleta fila tras fila de máquinas que medían un metro ochenta de altura, sesenta centímetros de ancho y setenta y cinco de profundidad. Cinco años más tarde, cuando llegué al NYIT, el miniordenador, que tenía más o menos el tamaño de un armario, estaba en alza, con la Digital Equipment, de Massachusetts, a la cabeza. En el momento de entrar en Lucasfilm, en 1979, estaban cobrando fuerza los ordenadores de alto rendimiento como los fabricados por las recién llegadas a Silicon Valley Sun Microsystems y Silicon Graphics, así como IBM, pero en aquel momento todo el mundo sabía que esos ordenadores solo eran un paso más en el camino hacia el PC y, más tarde, los ordenadores de sobremesa. La rapidez de esa evolución creó lo que parecía un sinfín de oportunidades para quienes querían y podían innovar. La fascinación por hacerse rico era un polo de atracción para la gente brillante y ambiciosa, y la subsecuente competencia era intensa, así como los riesgos. Los viejos modelos de negocio estaban experimentando un perturbador cambio continuo.

Lucasfilm tenía su sede en el condado de Marin, a una hora de coche hacia el norte de Silicon Valley y a una hora de Hollywood en avión. No era accidental. El propio George era ante todo y por encima de todo un cineasta, y Silicon Valley no estaba hecho para él. Pero tampoco deseaba estar demasiado cerca de Los Ángeles porque creía que allí había algo un tanto indecoroso y endogámico. Por ello creó su propia isla, una comunidad que se dedicaba a las películas y los ordenadores pero no mantenía un compromiso con ninguna de las culturas que entonces definían a ambos negocios. El entorno resultante se sentía tan protegido como en una institución académica, una idea que siempre conservaría y me ayudaría a moldear lo que más tarde traté de crear en Pixar. Experimentar estaba altamente valorado, pero lo que se palpaba era la presión de una empresa con ánimo de lucro. En otras palabras, sentíamos que si estábamos resolviendo problemas era por alguna razón.

Puse a Alvy al frente de nuestro grupo de gráficos, que inicialmente estaba dedicado a crear un nuevo enfoque del fondo croma, el proceso mediante el cual una imagen (pongamos que un hombre sobre una tabla de surf) puede ser insertada en una imagen separada (por ejemplo, una ola de treinta y tres metros de altura). Antes de la era digital este efecto se lograba en las películas mediante sofisticados instrumentos ópticos, y los genios de los efectos visuales de la época

no tenían ningún interés en dejar de lado ese laborioso método. Nuestra tarea consistió en convencerles de lo contrario. El equipo de Alvy se dispuso a diseñar un ordenador autónomo altamente especializado que poseyese una resolución y una capacidad de procesar suficientes para escanear una película, combinar imágenes de efectos especiales con filmaciones de imágenes reales y después grabar en celuloide el resultado final. Nos costó aproximadamente cuatro años, pero nuestros ingenieros crearon un artilugio al que llamamos Pixar Image Computer.

¿Por qué «Pixar»? El nombre surgió de una pugna entre Alvy y Loren Carpenter, otro de nuestros colegas. Alvyn, que pasó gran parte de su niñez en Texas y Nuevo México, sentía un gran cariño por la lengua española y le intrigaba que algunos nombres sonasen en inglés como verbos en castellano (palabras como «laser», por ejemplo). Y Alvy hizo campaña en favor de Pixer, que a él le parecía un (falso) verbo español que significaría «hacer películas». Loren contraatacó con Radar, que le sugería algo más tecnológico. Al final los combinamos: Pixer + Radar = ¡Pixar! Y así se quedó.

En Lucasfilm los expertos en efectos especiales eran relativamente indiferentes a nuestra tecnología de gráficos por ordenador. Sus colegas montadores, sin embargo, eran decididamente diferentes. Quedó demostrado cuando, a petición de George, desarrollamos un sistema de edición de vídeo que permitía a los montadores realizar su trabajo por ordenador. George buscaba un programa que permitiese almacenar y archivar planos fácilmente y realizar montajes mucho más rápido de lo que se hacía en las películas. Ralph Guggenheim, un programador informático (y también con un doctorado en cinematografía por la Carnegie Mellon) que me traje del NYIT, se puso al frente de este proyecto, tan adelantado a su época que ni siquiera existía el hardware necesario. (Para tener algo que se le pareciera Ralph tuvo que improvisar una elaborada réplica utilizando discos de láser.) Pero aunque este problema resultó ser muy exigente, quedó empequeñecido por una reacción frente al progreso mucho más grande y eterna: la resistencia humana al cambio.

Mientras que George deseaba ver instalado su nuevo sistema de edición de vídeo, los montadores de Lucasfilm no tenían ningún interés en ello. Eran perfectamente felices con un sistema que ya dominaban y que consistía en cortar fragmentos de celuloide con cuchillas de afeitar y volverlos a unir con pegamento. No podía interesarles introducir cambios que a corto plazo les retrasarían. Se sentían cómodos con los métodos familiares, y cambiar

significaba incomodidad. De manera que cuando llegó el momento de hacer una prueba con nuestro trabajo los montadores se negaron a participar. Nuestra certeza de que la edición en vídeo iba a revolucionar el proceso no tenía importancia y tampoco sirvió el apoyo de George. Puesto que las personas a las que nuestro sistema debía servir se resistían, el proceso se detuvo en seco.

¿Qué se podía hacer?

Si hubiera dependido de los montadores, nunca se habría inventado una nueva herramienta y no sería posible ningún tipo de mejora. No veían ventajas en el cambio y no podían imaginar cómo iba el ordenador a facilitar o mejorar su trabajo. Pero si diseñábamos el nuevo sistema en el vacío, yendo adelante sin la información de los montadores, terminaríamos con una herramienta que no satisfaría sus necesidades. Tener confianza en el valor de nuestra innovación no bastaba. Necesitábamos que lo aceptara la comunidad a la que intentábamos servir. Sin ella nos veríamos obligados a abandonar nuestros planes.

Es evidente que a los directivos no les basta tener buenas ideas, deben ser capaces de generar un sentimiento de aceptación de esas ideas entre las personas que se encargarán de utilizarlas. Me aprendí de memoria esa lección.

A lo largo de los años en Lucasfilm pasé sin duda períodos en los que me sentí sobrepasado como director, períodos durante los cuales me cuestioné mis capacidades y me pregunté si no debería adoptar un estilo de dirección más enérgico, tipo macho alfa. Puse en práctica mi estilo de dirección delegando en otros directivos, pero yo también formaba parte de una línea de mando dentro del amplio imperio de Lucasfilm. Recuerdo haber regresado de noche a casa exhausto, sintiendo que hacía malabarismos a lomos de una manada de caballos de los que solo unos pocos eran de pura raza, otros eran totalmente salvajes y otros más eran ponies que trataban de seguir el paso. Encontraba difícil mantenerme encima, y no digamos nada de conducirlos.

Dicho de forma sencilla, dirigir fue duro. Nadie me llevó a un rincón para darme consejos. Los libros que leí y que prometían ayudar a comprender mejor la cuestión carecían de contenido. De manera que me volví hacia George para ver cómo lo hacía. Vi que su forma de actuar reflejaba una parte de la filosofía que había asignado a Yoda. Al igual que este decía cosas como «Hazlo o no, pero no hagas pruebas», a George le gustaban las analogías populares que trataban de reflejar nítidamente el desbarajuste de la vida. Podía comparar el proceso muchas veces arduo de urbanizar su rancho Skywalker Ranch, de 20 kilómetros cuadrados (una ciudad en miniatura con residencias e instalaciones de

producción) con un barco navegando por un río, que había sido cortado por la mitad, y su capitán, arrojado por la borda. «Seguimos yendo hacia allí —solía decir—. Aférrate a los remos y sigue remando.» Otra de sus comparaciones favoritas era que crear una empresa era como viajar en un vagón de ferrocarril camino del Oeste. Durante el largo viaje hacia la tierra de la abundancia los pioneros podían estar llenos de resolución y unidos por el objetivo de llegar a su destino. Una vez alcanzado este, decía, la gente se dispersaba, y así era como debía ser. Pero el proceso de dirigirse hacia algo, de no haber llegado aún, era lo que él tenía idealizado.

Ya se tratara de evocar vagones o barcos, George pensaba a largo plazo; creía en el futuro y en su capacidad para moldearlo. Se ha contado una y otra vez la historia de cómo, en tanto que joven director, tras el éxito de *American Graffiti* se le aconsejó que pidiese un aumento de sueldo para su próxima película, *La guerra de las galaxias*. Era una jugada previsible en Hollywood: subirse el caché. Pero no para George. Renunció a la subida y en su lugar pidió conservar la propiedad de los derechos de concesión de licencias y merchandising para *La guerra de las galaxias*. El estudio encargado de distribuir la película, 20th Century Fox, accedió de inmediato a su petición pensando que no estaba haciendo una gran concesión. George les demostró que se equivocaban y puso las bases de algunos cambios fundamentales en la industria que amaba. Apostó por sí mismo y ganó.

Después de *La guerra de las galaxias* Lucasfilm fue un polo de atracción para los grandes nombres. Algunos directores famosos, desde Steven Spielberg hasta Martin Scorsese, solían dejarse caer para ver en qué estábamos trabajando y qué efectos nuevos o innovaciones podrían usar en sus películas. Pero más que las ocasionales apariciones de gente importante la visita que más me impactó fue la del grupo de animadores de Disney que vino a darse una vuelta justo después del día de San Valentín de 1983. Mientras les paseaba por allí advertí que uno de ellos, un chico de vaqueros caídos llamado John, parecía particularmente entusiasmado por lo que hacíamos. En realidad, lo primero que noté fue su curiosidad. Cuando les enseñé a todos una imagen animada por ordenador de la que estábamos tan orgullosos que le habíamos puesto nombre —«El camino hacia Point Reyes»—, él se quedó inmóvil, transfigurado. Le conté que habíamos desarrollado la imagen de una carretera con suaves curvas y vistas al

océano Pacífico utilizando un programa de software que habíamos creado llamado Reyes (las siglas en inglés de Representa Cualquier Cosa que Hayas Visto), y que el juego de palabras era intencionado: Point Reyes, en California, es un pueblo marinero de la carretera 1, no lejos de Lucasfilm. En aquel momento Reyes representaba la punta de lanza de los gráficos por ordenador. Y dejó atónito al joven John.

No tardé en comprender por qué. Me contó que tenía idea de hacer una película llamada *La tostadora valiente* con una tostadora, una manta, una lámpara, una radio y un aspirador que viajaban hasta la ciudad para encontrar a su amo tras ser abandonados por este en su cabaña en el bosque. Me dijo que esa película, que estaba a punto de presentar a sus jefes de Disney Animation, iba a ser la primera en situar personajes dibujados a mano contra fondos generados por ordenador muy en la línea de lo que yo le había mostrado. Quería saber si podíamos trabajar juntos para realizarla.

El animador era John Lasseter. Sin yo saberlo, no mucho después de nuestro encuentro en Lucasfilm, perdió su trabajo en Disney. Al parecer, su supervisor consideraba que *La tostadora valiente* —y también él mismo— era un poco demasiado vanguardista. Escucharon su presentación e inmediatamente después de terminada la misma lo despidieron. Pocos meses más tarde volví a encontrarme con John, contra todo pronóstico, en el Queen Mary. El histórico hotel de Long Beach, situado en un trasatlántico atracado, era la sede del Simposio Anual del Pratt Institute sobre Gráficos por Ordenador. Desconocedor de su nueva situación de parado, le pregunté si había alguna posibilidad de que viniera a Lucasfilm para ayudarnos con nuestro primer corto. Dijo que sí sin vacilar. Recuerdo haber pensado que era como si el programa de intercambio del profesor Sutherland estuviese al fin cobrando impulso. Tener a un animador de Disney en nuestro equipo, aunque fuese temporalmente, iba a ser un gran salto adelante para nosotros. Por vez primera se nos iba a unir un guionista de verdad.

John era un soñador nato. De niño vivía fundamentalmente en su cabeza y en las casas construidas en árboles y los túneles y las naves espaciales que dibujaba en su cuaderno. Su padre era el director de recambios del concesionario de Chevrolet de Whittier, California —cosa que infundió en John una obsesión por los coches que le duró toda la vida—, y su madre era profesora de arte. Como me pasó a mí, John recordaba haber encontrado su lugar en el mundo al descubrir que había gente que se ganaba la vida haciendo animación. Para él, lo mismo que para mí, ese descubrimiento estuvo relacionado con Disney; le llegó

cuando en la biblioteca de su instituto cayó en sus manos un ejemplar del conocidísimo *Arte de la animación*, la historia de los Estudios Disney, de Bob Thomas. Cuando conocí a John estaba tan conectado a Walt Disney como pudiera estarlo cualquier veinteañero. Era licenciado por la CalArts, la legendaria escuela fundada por Walt y en la que había estudiado con algunos de los más grandes artistas de la Edad de Oro de Disney; había trabajado de guía fluvial en el Crucero por la Jungla, en Disneylandia; y en 1979 ganó un premio de la Academia para estudiantes por su corto *La dama y la lámpara*, un homenaje a *La dama y el vagabundo*, de Disney, cuyo protagonista, una lámpara de mesa blanca, más tarde acabaría siendo nuestro logotipo en Pixar.

Sin embargo, lo que John no sabía cuando entró en Disney Animation era que el estudio estaba atravesando un período difícil e improductivo. La animación se había estancado mucho antes —no se producían avances técnicos significativos desde *Los 101 dálmatas*, de 1961—, y muchos de sus animadores más jóvenes y de más talento habían abandonado el estudio como reacción contra una cultura cada vez más jerárquica que no valoraba sus ideas. Cuando llegó John en 1979, Frank Thomas, Ollie Johnston y los restantes Nueve Ancianos iban cumpliendo años —el más joven tenía sesenta y cinco— y no atendían el día a día de la producción de películas, dejando el estudio en manos de unos artistas menores que habían estado esperando entre bastidores durante décadas. Sabían que les había llegado la vez, pero se sentían tan inseguros de su situación en la empresa que se aferraron a su nuevo estatus asfixiando a los jóvenes talentos en lugar de estimularlos. No solo no estaban interesados en las ideas de sus novatos animadores sino que ejercían una especie de poder punitivo. Parecían decididos a que quienes estaban por debajo no subieran de categoría más rápidamente de lo que lo habían hecho ellos. John se sintió desgraciado de inmediato en ese entorno de no cooperación, pese a lo cual fue un trauma que lo despidieran. No es de extrañar que estuviese tan dispuesto a unirse a nosotros en Lucasfilm.

El proyecto en el que involucramos a John se iba a llamar originariamente *Mi desayuno con André*, una especie de homenaje a una película de 1981 que nos gustaba a todos, titulada *Mi cena con André*. La idea era sencilla: se suponía que un androide llamado André se despertaba, bostezaba y se desperezaba cuando salía el sol mostrando un exuberante mundo realizado mediante ordenador. Alvy había realizado los primeros *storyboards* y se estaba encargando del proyecto, que para nosotros era una manera de poner a prueba una parte de la

nueva tecnología de animación que habíamos desarrollado, y estuvo encantado de que John se uniese al proyecto. John era una presencia efusiva y tenía un don para extraer lo mejor de los demás. Su energía podía dar vida a la película.

«¿Le importa si digo un par de cosas?», le preguntó John a Alvy cuando le fueron mostrados los primeros *storyboards*.

«Naturalmente que no —respondió Alvy—. Para eso estás aquí.»

Según cuenta Alvy, John se puso entonces «a arreglar las cosas. Yo había pensado tontamente que podía ejercer de animador pero, la verdad, carecía de ese don. Podía hacer que las cosas se movieran con gracia, pero no que pensaran, se emocionaran o tuvieran conciencia. Eso era cosa de John». Este hizo unas sugerencias acerca del aspecto del protagonista, una figura de apariencia humana con una esfera por cabeza y otra por nariz. Pero su aportación más brillante fue añadir un segundo personaje, un abejorro llamado Wally, para que André interactuase con él. (Y que, por cierto, se llamaba así por Wallace Shawn, que había sido el protagonista de la película en la que estaba inspirada la nuestra.) La película fue rebautizada como *Las aventuras de André y Wally B.*, y empezaba con André durmiendo boca arriba en el bosque; al despertarse encontraba a Wally B. revoloteando sobre su cara. Huía atemorizado mientras Wally B. le seguía de cerca. Ese es todo el argumento, si es que se le puede llamar así, pero la verdad es que no estábamos tan centrados en la historia como en mostrar lo que era posible hacer con un ordenador. La genialidad de John fue crear una tensión emocional incluso en el más breve de los formatos.

La película debía durar dos minutos, pero todavía estábamos luchando contra el tiempo para terminarla. No era únicamente que el proceso de animación exigiese un trabajo intensivo, aunque seguramente lo hacía: es que al mismo tiempo estábamos inventando el proceso de animación. Para mayor estrés, nos habíamos concedido muy poco tiempo para terminar. La fecha límite que nos impusimos fue julio de 1984, justo ocho meses después de la llegada de John, debido a que era entonces cuando tendría lugar en Minneapolis la conferencia anual de la SIGGRAPH. La cumbre sobre gráficos por ordenador duraba una semana y era el momento ideal para saber qué estaba haciendo cada cual en ese campo, la única ocasión en que cada año universitarios, educadores, artistas, vendedores de hardware, estudiantes graduados y programadores se reunían bajo un mismo techo. De acuerdo con la tradición, el jueves de la semana de la conferencia se reservaba para «la noche del cine», y se exhibía el trabajo visual más interesante producido en ese campo durante el año. Hasta entonces, habían

sido cortes de 15 segundos de nuevos logos corporativos volando por los aires (imaginen globos flotando y banderas americanas ondeantes) y visualizaciones científicas (cualquier cosa, desde un vuelo virtual a Saturno del *Voyager 2* de la NASA hasta unas cápsulas Contact anticatarrales de efecto retardado). *Wally B.* iba a ser el primer personaje de animación realizado con ordenador exhibido en la SIGGRAPH.

Sin embargo, según se aproximaba la fecha límite comprendimos que no lo íbamos a lograr. Habíamos trabajado mucho para crear imágenes que fuesen mejores y más claras y, para acabarlo de arreglar, habíamos situado la escena en un bosque (cuyo follaje ponía a prueba los límites de nuestros cortes de animación de aquella época). Pero no habíamos calculado la potencia que necesitaba el ordenador para realizar esas imágenes y cuánto tiempo nos iba a llevar ese proceso. Íbamos a poder terminar a tiempo una primera versión, pero algunas partes de la película estarían inacabadas y con las imágenes en *wireframe* —bosquejos de los personajes delineados y realizados con polígonos rígidos— en lugar de mostrar imágenes totalmente coloreadas. La noche del estreno contemplamos mortificados cómo aparecían esos fragmentos en la pantalla, pero ocurrió algo sorprendente. Pese a nuestros temores, la mayor parte de la gente con la que hablé después de la exhibición dijo que ni siquiera habían notado que la película había cambiado del color al blanco y negro en *wireframe*. Estaban tan absortos en la emoción de la historia que no se habían percatado de sus fallos. Ese fue mi primer encuentro con un fenómeno que iba a comprobar una y otra vez a lo largo de mi carrera: por más cuidado que pongas en lo artístico, la elegancia visual carece de importancia si estás contando la historia como debe ser.

En 1983 George y su esposa, Marcia, rompieron y el acuerdo de divorcio iba a afectar decisivamente la disponibilidad económica de Lucasfilm. George no había perdido ni un gramo de ambición, pero las nuevas realidades financieras implicaban que debía racionalizar sus negocios. Al mismo tiempo yo estaba empezando a comprender que mientras en la división de ordenadores lo que deseábamos por encima de todo era realizar un largometraje animado, George no compartía nuestro sueño. Siempre se había interesado más en lo que los ordenadores podían hacer para mejorar sus películas con actores. Durante un tiempo, y aunque dispares, nuestros objetivos se habían superpuesto y empujado

mutuamente hacia delante. Pero ahora, bajo la presión de consolidar sus inversiones, George decidió vendernos. El principal activo de la división de ordenadores era el negocio que habíamos creado en torno a Pixar Image Computer. Aunque originariamente la habíamos diseñado para tratar fotogramas de películas, había demostrado poseer múltiples aplicaciones, que iban desde la imaginería médica y el diseño de prototipos hasta el procesamiento de imágenes para las numerosas agencias oficiales desperdigadas por Washington D. C.

El año siguiente iba a ser uno de los más estresantes de toda mi vida. El equipo de gestión nombrado por George para reestructurar Lucasfilm parecía interesarse únicamente por los flujos efectivos de caja, y según fue pasando el tiempo se mostró abiertamente escéptico, acerca de que nuestra división fuera a atraer a un comprador. Ese equipo estaba liderado por dos hombres con el mismo primer apellido y Alvy les puso el mote de los Zotes porque no entendían una sola palabra acerca del negocio en el que estábamos. Esa pareja te maltrataba con sus términos de asesoría (les gustaba exhibir su «intuición corporativa» y continuamente nos animaban a establecer «alianzas estratégicas»), pero no eran en absoluto lo bastante avispados para hacernos parecer atractivos a los compradores ni para saber qué compradores buscar. En un momento determinado nos convocaron en su despacho, nos hicieron tomar asiento y nos dijeron que para recortar gastos debíamos despedir a los empleados hasta que se vendiese nuestra división, en cuyo momento podríamos hablar de contratarlos de nuevo. Aparte de conocer el peaje emocional que se iba a cobrar esa medida, lo que nos molestó de la propuesta fue que nuestro verdadero punto fuerte —el aspecto que hasta entonces había atraído a pretendientes potenciales— era el talento que habíamos reunido. Sin él, no teníamos nada. De manera que cuando nuestros dos señores supremos y de mentes idénticas nos pidieron una lista de los nombres de la gente que había que despedir, Alvy y yo les dimos dos: el suyo y el mío. Eso detuvo temporalmente el plan, pero cuando se acercaba 1985 se me hizo meridianamente claro que si no nos vendían, y rápido, íbamos a ser cerrados en cualquier momento.

Lucasfilm pretendía cerrar el trato con 15 millones de dólares en mano, pero había un obstáculo: nuestra división de ordenadores implicaba un plan de negocio que requería una inyección adicional de 15 millones para pasar del prototipo al producto y ofrecernos la seguridad de que éramos capaces de mantenernos por nuestros medios. Esa estructura no les convenía a los capitalistas de riesgo que ellos confiaban en que nos comprarían, pues cuando

estos adquirían empresas no solían alcanzar unos compromisos en dinero líquido tan importantes. Fuimos ofrecidos a veinte posibles compradores pero ninguno hizo una oferta. Cuando se agotó la lista apareció una ristra de fabricantes para inspeccionarnos. Pero tampoco hubo suerte.

Finalmente nuestro grupo llegó a un acuerdo con General Motors y Philips, el conglomerado holandés de electrónica e ingeniería. Philips estaba interesada porque con nuestro Pixar Image Computer habíamos desarrollado la tecnología fundamental para visualizar volúmenes de datos, similares a los que se obtienen con las tomografías computarizadas o las resonancias magnéticas. A General Motors le intrigaba que estuviésemos liderando la modelación de objetos y pensaban que podía ser utilizada en el diseño de coches. Faltaba una semana para que firmásemos el acuerdo cuando este se rompió.

Recuerdo que a esas alturas sentía una mezcla de desesperación y alivio. Sabíamos desde el principio que relacionarnos con General Motors y Philips probablemente pondría fin a nuestro sueño de realizar el primer largometraje animado, pero ese riesgo existía con independencia de con quién nos uniésemos: cada inversor tendría sus propios planes y ese era el precio de nuestra supervivencia. Hoy sigo agradeciendo que el negocio fracasase. Porque eso le allanó el camino a Steve Jobs.

Me entrevisté por vez primera con Steve en febrero de 1985, cuando era director de Apple Computer, Inc. La entrevista la acordó Alan Kay, el jefe científico de Apple, que sabía que Alvy y yo estábamos buscando inversores para quitarle de encima a George nuestra división de gráficos. Alan había trabajado conmigo en la Universidad de Utah y con Alvy en Xerox PARC, y le dijo a Steve que debía venir a visitarnos si quería ver lo último en gráficos por ordenador. Nos reunimos en una sala de conferencias con una pizarra blanca y una gran mesa rodeada de sillas, aunque Steve no pasó mucho rato sentado. En cuestión de minutos ya estaba ante la pizarra dibujándonos una gráfica con las ganancias de Apple. Recuerdo su asertividad. No hizo digresiones. Pero sí preguntas. Montones de preguntas. ¿Qué pretendíamos?, quiso saber Steve. ¿Hacia dónde íbamos? ¿Cuáles eran nuestros objetivos a largo plazo? Para explicarnos en lo que creía él utilizó la expresión «productos disparatadamente grandes». Evidentemente era de esas personas que no se amedrentaban con las presentaciones y le gustaba llevar la voz cantante, y no tardó mucho en hacernos una oferta.

Para ser sincero, Steve me hacía sentir incómodo. Poseía una personalidad

enérgica, mientras que yo no, y me sentía amenazado por él. A pesar de mi discurso acerca de la importancia de rodearse de personas más inteligentes que uno, su intensidad era de un nivel tan diferente que no sabía cómo interpretarla. Me trajo a la mente el anuncio que en aquellos días estaba lanzando la empresa de casetes Maxell con una imagen que llegaría a ser emblemática: un tipo sentado en un sillón Le Corbusier de cuero y acero con su larga melena literalmente propulsada hacia atrás por el sonido estereofónico del altavoz situado frente a él. Era lo más parecido a estar con Steve. Él era el altavoz. Los demás, el tipo. Después de aquella reunión inicial pasaron casi dos meses sin que supiéramos nada más. Silencio absoluto. Estábamos perplejos debido a lo resuelto que se había mostrado Steve en la primera reunión. Supimos finalmente la razón cuando leímos en los periódicos la ruptura de Steve con John Sculley, el director general de Apple. Sculley había persuadido a la junta directiva para que desposeyera a Steve de sus funciones como jefe de la división Macintosh cuando surgieron los rumores de que estaba tratando de dar un golpe de Estado corporativo.

Cuando se tranquilizaron las cosas, Steve volvió a llamarnos. Buscaba un nuevo reto y pensaba que nosotros podíamos serlo.

Se presentó una tarde en Lucasfilm para que le mostrásemos nuestro laboratorio de hardware. De nuevo fustigó, aguijoneó y pinchó. ¿Qué puede hacer Pixar Image Computer que otras máquinas del mercado no puedan hacer? ¿Según ustedes, quién la puede usar? ¿Cuál es su plan a largo plazo? Aparentemente su objetivo no era tanto la absorción de nuestra compleja tecnología como afinar su propia polémica y templarla utilizándonos como *sparrings*. El carácter dominador de Steve podía dejarte sin aliento. En un momento determinado se volvió hacia mí y me explicó tranquilamente que deseaba mi puesto. Una vez que ocupase mi lugar en el timón, dijo, yo podría aprender tanto de él que en solo dos años estaría en condiciones de poder dirigir la empresa por mí mismo. Naturalmente yo estaba dirigiendo ya la empresa y me quedé asombrado de su caradura. No solo se proponía desplazarme de la gestión del día a día de la empresa, sino que esperaba de mí que lo encontrase una gran idea.

Steve poseía un gran empuje, incluso inagotable, pero una conversación te llevaba a extremos con los que no contabas. Te obligaba a defenderte y además a comprometerte. Y llegué a creer que eso por sí solo tenía valor.

Al día siguiente algunos de nosotros fuimos a casa de Steve, en Woodside,

un bonito barrio cercano al Menlo Park. La casa estaba prácticamente vacía salvo por una moto, un gran piano y dos chefs personales que habían trabajado en Chez Panisse. Sentados sobre un césped que dominaba su propiedad, de 25.000 metros cuadrados, nos propuso formalmente comprar el grupo de gráficos a Lucasfilm y nos mostró un organigrama de la nueva empresa. Mientras hablaba comprendimos que su objetivo no era crear un estudio de animación: lo que se proponía era crear la nueva generación de ordenadores personales para competir con Apple.

Lo cual no era una mera desviación de nuestra visión sino el abandono absoluto de la misma, de manera que educadamente la rechazamos. Volvimos a la tarea de encontrar comprador. El tiempo se estaba terminando.

Pasaron los meses. Cuando nos aproximábamos al aniversario de nuestro estreno de *Las aventuras de André y Wally B.*, la ansiedad —esa que se produce cuando la supervivencia está en juego y escasean los salvadores— empezaba a notársenos en la cara. Sin embargo, tuvimos a la fortuna de nuestra parte, o al menos la geografía. La conferencia de la SIGGRAPH de 1985 iba a celebrarse en San Francisco, justo junto a la autopista 101 de Silicon Valley. Disponíamos de un estand en la planta de expositores, en el que presentábamos nuestro Pixar Image Computer. Steve Jobs se dejó caer por allí la primera tarde. De inmediato detecté un cambio. Desde la última vez que le vi había fundado NeXT, una empresa de ordenadores personales. Creo que eso le dio a Steve la capacidad de aproximarse a nosotros con una mentalidad diferente. Le echó un vistazo a nuestro estand y proclamó que nuestra máquina era lo más interesante de la conferencia. «Vamos a dar un paseo», dijo, y salimos a dar una vuelta por el vestíbulo. «¿Cómo van las cosas?»

«No muy bien», le confesé. Seguíamos esperando encontrar un inversor externo, pero estábamos casi sin opciones. Fue entonces cuando Steve sacó la idea de reanudar las conversaciones. «Quizá se nos ocurra algo», dijo.

Mientras hablábamos nos encontramos con Bill Joy, uno de los fundadores de Sun Computer. Bill, al igual que Steve, era un hombre extraordinariamente brillante, competitivo y con gran capacidad de expresión, y una persona obstinada. No recuerdo de qué hablaron mientras estábamos allí, pero nunca olvidaré la forma en que lo hicieron: nariz contra nariz, con los brazos a la espalda, balanceándose hacia los lados —perfectamente sincronizados— y por

completo ajenos a lo que ocurría en derredor. Siguieron así durante un rato, hasta que Steve tuvo que dejarlo para ir a encontrarse con alguien.

En cuanto se hubo ido, Bill se volvió hacia mí y comentó: «Qué tipo tan arrogante».

Cuando Steve regresó más tarde a nuestro estand, se dirigió a mí y dijo de Bill: «Qué tipo tan arrogante». Recuerdo que me impactó ese choque de gigantes. Me divirtió el hecho de que cada uno pudiese ver el ego del otro pero no el propio.

Pasaron unos cuantos meses más, pero al tercer día de enero de 1986 Steve dijo estar preparado para llegar a un acuerdo y sacó de inmediato la cuestión que más nos había preocupado: su insistencia anterior en controlar y dirigir la empresa. Estaba dispuesto a echarse atrás en ese aspecto, dijo, y no solo eso sino que estaba abierto a permitirnos explorar la posibilidad de negocio en la fusión de los ordenadores con los gráficos. Al terminar la reunión Alvy y yo nos sentíamos receptivos a su propuesta, y a sus intenciones. La única incógnita era cómo sería en tanto que socio. Éramos muy conscientes de su fama de persona difícil. Solo el tiempo podía decir si iba a responder a su fama o no.

En algún momento de este período me reuní con Steve y le pregunté discretamente cómo se solventaban las cuestiones cuando la gente no estaba de acuerdo con él. No pareció caer en la cuenta de que en realidad le estaba preguntando cómo se resolverían las cosas si trabajábamos juntos y yo no estaba de acuerdo con él, pues me dio una respuesta más general.

Dijo: «Cuando no comparto el mismo punto de vista con alguien, me limito a tomarme tiempo para explicarlo mejor, de manera que lo entienda correctamente».

Cuando se lo conté más tarde a mis colegas de Lucasfilm se echaron a reír. Nerviosamente. Recuerdo a uno de los abogados de Steve diciéndonos que si su cliente nos compraba, lo mejor sería estar preparados para «montarnos en la montaña rusa de Steve Jobs». Dado lo serio de nuestros aprietos, ese era un viaje que Alvy y yo estábamos dispuestos a emprender.

El proceso de adquisición fue complicado debido al hecho de que los negociadores de Lucasfilm no eran buenos. El director financiero, por ejemplo, subestimó a Steve dando por supuesto que se trataba de otro chico rico que no sabía de lo que hablaba. Me dijo que la forma de establecer su autoridad en la sala de reunión consistía en llegar el último. Según él, de esa forma quedaba claro quién era «el jugador más fuerte», es decir, el único que podía permitirse

hacer esperar a los demás.

Con ello dejó claro de una vez por todas que nunca había conocido a nadie como Steve Jobs.

La mañana de la gran negociación todos, salvo el director financiero, llegamos puntualmente: Steve y su abogado; Alvy, yo y nuestro abogado; el abogado de Lucasfilm y un banquero de inversiones. A las diez en punto Steve miró en derredor y al echar en falta al director financiero dio comienzo a la reunión sin él. Con un único movimiento no solo había contrarrestado el intento del director de situarse en lo alto de la jerarquía, sino que se había apoderado del control de la reunión. Este tipo de juego estratégico y agresivo es lo que definiría la conducta de Steve con Pixar en los años venideros: una vez que unimos fuerzas pasó a ser nuestro protector, tan temible a nuestro favor como en el suyo. Al final Steve pagó cinco millones de dólares para liberar a Pixar de Lucasfilm, y a continuación, tras la venta, puso otros cinco millones para capitalizar la empresa, con el 70 por ciento de las acciones para Steve y el 30 por ciento para los empleados.

La sesión final tuvo lugar la mañana de un lunes de febrero de 1986 y el ánimo en la sala era decididamente silencioso debido a que todos habíamos quedado agotados con las negociaciones. Cuando firmamos, Steve nos llevó a Alvy y a mí a un lado, nos rodeó con sus brazos y dijo: «Pase lo que pase debemos ser leales entre nosotros». Lo tomé como una expresión de sus todavía heridos sentimientos a causa de su expulsión de Apple, pero no lo olvidé nunca. La gestación fue difícil, pero había nacido una pequeña y luchadora empresa llamada Pixar.

3
Una meta precisa

Para forzar un aprendizaje rápido no hay nada como la ignorancia combinada con una imperiosa necesidad de éxito. Lo sé por propia experiencia. En 1986 me convertí en presidente de una nueva empresa de hardware cuyo negocio principal era vender el Pixar Image Computer.

El único problema era que yo no sabía lo que estaba haciendo.

Vista desde fuera Pixar parecía probablemente la típica *start-up* de Silicon Valley. Por dentro, sin embargo, no lo éramos en absoluto. Steve Jobs nunca había fabricado o comercializado antes una máquina de gama alta, de manera que no tenía ni la experiencia ni la intuición necesarias para hacerlo. Carecíamos de vendedores y de gente de marketing, y no teníamos ni idea de dónde encontrarlos. Steve, Alvy Ray Smith, John Lasseter y yo no sabíamos una palabra de cómo dirigir la clase de negocio que acabábamos de empezar. Nos estábamos hundiendo.

Yo estaba acostumbrado a trabajar con un presupuesto y nunca había sido responsable de la cuenta de pérdidas y ganancias. No sabía gestionar un inventario, ni cómo asegurar la calidad ni ninguna de las demás cosas que una empresa que pretende vender productos debe dominar. No sabiendo adónde más recurrir, recuerdo haber comprado un ejemplar de *Buy Low, Sell High, Collect Early, and Pay Late: The Manager’s Guide to Financial Survival*, de Dick Levin, un libro de gestión muy popular entonces y que devoré de una sentada.

Leí muchos de esos libros y me propuse convertirme en un gestor mejor y más eficaz. La mayoría, según pude ver, vendía una especie de simplicidad que parecía dañina porque ofrecía una falsa seguridad. Esos libros estaban llenos de frases pegadizas del tipo «Atrévase a fracasar» o «Siga a la gente y la gente le seguirá a usted», o «¡Foco!¡Foco!¡Foco!». (Este último era mi ejemplo favorito

de antiayuda. Cuando lo escucha la gente asiente con la cabeza como si se le acabase de ofrecer una gran verdad sin caer en la cuenta de que se está desviando del problema más grave: decidir en qué se debería centrar. En este consejo no hay nada que me proporcione la menor idea acerca de cuál debería ser mi foco de atención o cómo aplicar mi energía en él. Acaba siendo un consejo sin sentido.) Esos eslóganes se ofrecían como conclusiones —como sabiduría— y puede que lo fueran. Pero ninguno de ellos me dio la menor clave sobre qué hacer, o en qué centrar mi atención.

Una de las cosas que debíamos resolver durante los primeros días de Pixar era el yin y el yang de trabajar con Steve. Su determinación de triunfar y su predisposición a pensar a lo grande eran muchas veces estimulantes. Por ejemplo, insistió en que Alvy y yo abriéramos puntos de venta de Pixar Image Computer por todo el país, una apuesta audaz que a nosotros nunca se nos hubiese ocurrido nada más empezar. Alvy y yo pensábamos que sí, que estábamos vendiendo un producto sexy, pero ello implicaba que había un límite natural en la magnitud de su mercado. Sin embargo, por venir del mundo de los ordenadores de consumo, Steve nos obligó a pensar más allá. Si teníamos que vender eso, razonaba, necesitábamos tener presencia a escala nacional. Al principio Alvy y yo no estábamos seguros de cómo hacerlo, pero apreciábamos la visión de Steve.

Sin embargo, esa visión entrañaba algo más: un inusual estilo de relacionarte con las personas. Muchas veces Steve se mostraba impaciente y brusco. Cuando asistía a reuniones con clientes potenciales no dudaba en echarlos si intuía mediocridad o falta de preparación, una táctica escasamente constructiva cuando tratas de hacer un negocio o establecer una base de clientes fieles. Era joven y determinado y todavía inconsciente del impacto que causaba en los demás. Durante los primeros años que pasamos juntos no «fichaba» a gente normal, es decir, a personas que no dirigieran empresas o que careciesen de confianza personal. Su sistema para tomar la medida de una reunión era decir algo definitivo y ofensivo —«Estos gráficos son una mierda» o «Este acuerdo es una porquería»— y observar la reacción de la gente. Si tenías el valor de replicarle muchas veces lo respetaba, y su forma de averiguar qué pensabas y si tendrías arrestos para mantenerlo era mirarte burlonamente y registrar después tu respuesta. Verle actuar me recordaba un principio de la ingeniería: lanzar un sonido agudo —como hace el delfín al usar la ecolocalización para determinar la posición de un banco de peces— puede darte a conocer aspectos cruciales del

entorno. Steve usaba la interacción agresiva como una especie de sonar biológico. Era su forma de tomarle la medida al mundo.

Mi primer cometido empresarial como presidente de Pixar fue encontrar y contratar gente válida, un núcleo de empleados que nos ayudara a solventar nuestras deficiencias. Si nuestro negocio iba a ser la venta de hardware, debíamos crear unos departamentos de fabricación, ventas, servicio y marketing adecuados. Recurrí a amigos que habían puesto en marcha sus empresas en Silicon Valley y les pedí toda clase de información, desde los márgenes de beneficios y precios hasta las comisiones y la relación con los clientes. Aunque fueron generosos con sus consejos, la lección más valiosa que obtuve me llegó de los fallos de tales consejos.

La primera cuestión fue muy básica: ¿cómo saber cuánto debíamos cobrar por nuestra máquina? Los presidentes de Sun y Silicon Graphics me dijeron que empezase con una cifra alta. Si empiezas alto, dijeron, siempre puedes reducir el precio; si lo ofertas a la baja y más tarde necesitas subir el precio, únicamente conseguirás disgustar a los clientes. De manera que, de acuerdo con los márgenes de beneficio que buscábamos, decidimos poner un precio de 122.000 dólares por unidad. Grave error. El Pixar Image Computer se ganó de inmediato fama de ser potente pero demasiado caro. Cuando más tarde bajamos el precio descubrimos que lo que todo el mundo recordaba era nuestra fama de caros. Pese a nuestros intentos de corregirlo se mantuvo la primera impresión.

El consejo sobre precios que me dieron —gente inteligente y experimentada y bienintencionada— no era únicamente erróneo sino que nos impidió plantear las cuestiones adecuadas. En lugar de hablar acerca de si era más fácil bajar los precios que subirlos deberíamos habernos dedicado a solventar asuntos más importantes, como la manera de satisfacer las expectativas de nuestros clientes o cómo seguir invirtiendo en desarrollar software para que los clientes que compraron nuestro producto pudieran darle un uso mejor. En retrospectiva, cuando reclamé el consejo de esas personas más experimentadas solo buscaba respuestas sencillas a cuestiones complejas —haz esto, no aquello— porque no estaba seguro de mí mismo y me sentía estresado por las exigencias de mi nuevo puesto. Pero las respuestas simples, como el consejo sobre precios «empieza alto», tan seductor en su racionalidad, me distrajeron y me impidieron plantear preguntas más fundamentales.

En aquel momento éramos una empresa que fabricaba ordenadores, por lo que debíamos aprender a toda velocidad qué implicaba eso. Fue entonces cuando recibí una de las lecciones más valiosas de mis primeros días en Pixar. Y dicha lección vino de una fuente inesperada: la historia de la manufactura en Japón. Nadie piensa en una cadena de montaje como un lugar donde se genere creatividad. Hasta el momento yo había asociado la fabricación más con la eficiencia que con la inspiración. Pero no tardé en descubrir que los japoneses habían encontrado la manera de hacer que la producción fuera una labor creativa en la que participaran los trabajadores: una idea radical y contra toda intuición en aquella época. De hecho, los japoneses tenían mucho que enseñarme sobre cómo construir un entorno creativo.

Después de la Segunda Guerra Mundial y mientras Estados Unidos entraba en un prolongado período de prosperidad, Japón luchaba duramente por reconstruir su infraestructura. Su economía había sido doblegada, su base manufacturera estaba crónicamente bajo mínimos y paralizada por su fama de ínfima calidad. Recuerdo que de niño, en los años cincuenta, los productos japoneses se consideraban inferiores, incluso una porquería. (Hoy no hay un término comparativo. Que en una etiqueta ponga «Made in Mexico» o «Made in China» no entraña una connotación negativa similar a la de «Made in Japan» entonces.) Por el contrario, en aquellos años Estados Unidos era una potencia manufacturera y la industria del automóvil estaba a la cabeza. La Ford Motor Company había sido pionera en la cadena de montaje que avanzaba suavemente, lo cual era crucial para producir grandes cantidades de productos a precios bajos y que, en efecto, revolucionó el proceso de fabricación. No mucho después todos los fabricantes de automóviles de Estados Unidos habían adoptado la práctica de llevar el producto de un trabajador a otro mediante algún tipo de cinta de transporte hasta que se completaba el ensamblaje. El tiempo ahorrado se traducía en beneficios enormes y muchas otras industrias, desde la de los electrodomésticos hasta las del mobiliario o la electrónica, siguieron la estela de Ford. El mantra de la producción en masa era: mantén en marcha la cadena de montaje pase lo que pase porque es así como mantienes alta la eficiencia y bajos los costes. El tiempo perdido significaba dinero perdido. Si un producto determinado de la cadena era defectuoso, lo retirabas inmediatamente pero manteniendo siempre la cadena en marcha. Para asegurarse de que el resto de los productos estaban bien, se dependía de los inspectores del control de calidad. Prevalecía la jerarquía. Únicamente a los directivos de rango superior se les

concedía la facultad de parar la cadena.

Pero en 1947 un estadounidense que trabajaba en Japón le dio la vuelta a esa forma de pensar. Se llamaba W. Edwards Deming, y era un estadístico famoso por su conocimiento del control de calidad. A petición del Ejército de Estados Unidos se trasladó a Asia para ayudar a planificar el censo de los japoneses de 1951. Una vez allí se involucró profundamente en las tareas de reconstrucción y terminó enseñando a centenares de ingenieros, directivos y profesores japoneses sus teorías acerca de la mejora de la productividad. Entre los que fueron a escuchar sus ideas se encontraba Akio Morita, el co-fundador de Sony, una de las muchas empresas japonesas que aplicaron sus conceptos y obtuvieron su recompensa. Por aquellas fechas Toyota también instituyó formas radicalmente nuevas de entender la producción de acuerdo con la filosofía de Deming.

Más tarde se acuñarían algunas frases para describir esos planteamientos revolucionarios —«producción justo a tiempo» o «control de calidad total»—, pero su esencia era esta: la responsabilidad de encontrar y solucionar problemas debe ser asignada a cada empleado, desde el más alto directivo hasta la última persona de la cadena de producción. Deming creía que si alguien de cualquier nivel detectaba un problema en el proceso de fabricación debía ser animada (y eso se esperaba de ella) a detener la cadena de montaje. Las empresas japonesas que adoptaron las ideas de Deming dieron facilidades a los trabajadores para que lo hicieran: instalaron una cuerda de la que cualquiera podía tirar para detener la producción. No mucho más tarde las empresas japonesas disfrutaban de unos niveles de calidad, productividad y cuota de mercado nunca vistos.

El planteamiento de Deming, y también el de Toyota, otorgaba la responsabilidad de la calidad del producto a la gente más implicada en su producción. En lugar de limitarse a repetir una acción, los trabajadores podían sugerir cambios, llamar la atención sobre los problemas y, algo que me resulta particularmente importante, sentir el orgullo que se experimenta cuando se arregla una cosa que está rota. El resultado fue una mejora continua, la eliminación de fallos y el aumento de la calidad. En otras palabras, la cadena de montaje japonesa se convirtió en un lugar donde la implicación de los trabajadores reforzó el producto final. Y eso acabaría transformando la fabricación en el mundo entero.

Mientras luchábamos por levantar Pixar, la obra de Deming era como un faro que iluminara mi camino. Me fascinaba el hecho de que tantos líderes empresariales norteamericanos hubiesen sido incapaces incluso de concebir la

sabiduría de esa forma de pensar. No era que rechazasen las ideas de Deming, sino que estaban totalmente cerrados a ellas. Su confianza en sus sistemas ya existentes les había hecho incapaces de ver. Al fin y al cabo habían estado en lo más alto durante un tiempo. ¿Qué necesidad tenían de cambiar sus sistemas?

Iban a pasar décadas antes de que las ideas de Deming arraigasen aquí. De hecho, hasta los años ochenta algunas empresas de Silicon Valley, tales como Hewlett Packard y Apple, no empezaron a incorporarlas. Pero la obra de Deming iba a causarme una profunda impresión y a ayudarme a modelar mi manera de emprender la tarea de sacar adelante a Pixar. Aunque Toyota era una organización jerárquica, por descontado, se guiaba por un principio democrático: usted no debe pedir permiso para asumir una responsabilidad.

Hace unos años, cuando Toyota sufrió un bajón —al principio por no reconocer problemas serios con sus sistemas de frenado, lo cual desembocó en un extraño bochorno público— recuerdo haber quedado extrañado porque una empresa tan inteligente como Toyota pudiera actuar de una forma tan contraria a sus más profundos valores culturales. Cualesquiera que sean las fuerzas que impulsan a la gente a hacer cosas estúpidas, son poderosas, muchas veces invisibles, y acechan incluso en los mejores entornos.

A finales de los años ochenta, cuando estábamos creando Pixar, Steve Jobs estaba invirtiendo la mayor parte de su tiempo tratando de afirmar NeXT, la empresa de ordenadores personales que había creado tras ser obligado a abandonar Apple. Pasaba por las oficinas de Pixar solo una vez al año; de hecho, venía tan poco que cada vez debíamos darle instrucciones para que no se perdiera. Pero yo era un visitante asiduo de NeXT. Cada pocas semanas me encaminaba a las oficinas de Steve, en Redwood City, para informarle de nuestros progresos. Francamente, no disfrutaba de esas reuniones porque muy a menudo eran frustrantes. Mientras buscábamos la manera de hacer que Pixar fuera rentable, a menudo necesitábamos el dinero de Steve para mantenernos a flote. Muchas veces trataba de poner condiciones a cambio del dinero, cosa comprensible pero también complicada porque las condiciones que imponía —ya fueran relativas al marketing o a la fabricación de nuevos productos— no siempre respondían a nuestras realidades. Lo que recuerdo de ese período es la búsqueda continua de un modelo de negocio que nos sacase de los números rojos. Siempre había una razón para pensar que la próxima cosa que

intentásemos sería la que finalmente funcionaría.

En el primer año de la existencia de Pixar tuvimos algunos triunfos: *Luxo Jr.*, el corto dirigido por John y protagonizado por la lámpara que actualmente es el logo de Pixar, fue nominado al Oscar en 1987, y el año siguiente *Tin Toy*, un corto sobre un hombre orquesta de juguete que funciona a cuerda y el babeante bebé humano que lo atormenta, logró el primer Oscar para Pixar. Pero sobre todo éramos una hemorragia de dinero. Por razones obvias, ello incrementó las tensiones con Steve. No veíamos que él comprendiese lo que necesitábamos y él no veía que nosotros entendiésemos cómo se lleva un negocio. Ambos teníamos razón. En el momento más bajo de Pixar, mientras dábamos bandazos y éramos incapaces de obtener beneficios, Steve había inyectado 54 millones de su propio bolsillo, una considerable cantidad de su patrimonio y mucho más dinero del que cualquier firma de capital riesgo hubiese pensado invertir dado el lastimoso estado de nuestro balance general.

¿Por qué estábamos tan profundamente sumidos en los números rojos? Porque nuestra racha de ventas inicial se extinguió casi instantáneamente —en conjunto únicamente se vendieron trescientos Pixar Image Computers— y no éramos lo bastante grandes como para diseñar rápidamente nuevos productos. Habíamos crecido hasta sumar setenta personas, y los gastos generales amenazaban con consumirnos. Según aumentaban las pérdidas quedó claro que únicamente teníamos un camino por delante: debíamos dejar de comerciar con hardware. Después de intentarlo todo para ofrecer nuestro Pixar Image Computer, finalmente hubimos de asumir el hecho de que vender hardware no nos iba a permitir continuar. Como un explorador aupado en el borde de un iceberg que se funde, necesitábamos saltar a un suelo más estable. Obviamente, no teníamos manera de saber si el lugar donde aterrizásemos aguantaría nuestro peso. Lo único que facilitaba el salto era que habíamos decidido ir hasta el final en lo que ansiábamos hacer desde el principio: animación por ordenador. Ahí era donde residía nuestra verdadera pasión, y la única opción que nos quedaba era ir a por ello con todas nuestras fuerzas.

A principios de los años noventa, más o menos cuando nos trasladamos a una nave de hormigón de un barrio de almacenes de Point Richmond, al norte de Berkeley, empezamos a concentrar nuestras energías en el aspecto creativo. Al principio hicimos anuncios para el chicle Trident y el zumo de naranja Tropicana, y casi de inmediato ganamos premios por nuestros contenidos creativos. Mientras, seguíamos afinando nuestras habilidades técnicas y

narrativas. El problema era que continuábamos ganando menos dinero del que gastábamos. En 1991 despedimos a más de un tercio de nuestros empleados.

Entre 1987 y 1991 un hastiado Steve Jobs trató por tres veces de vender Pixar. Sin embargo, y pese a sus frustraciones, nunca logró distanciarse del todo de nosotros. Cuando Microsoft le ofreció noventa millones de dólares por la empresa, se echó atrás. Steve quería 120 millones, y le pareció que la oferta, aunque no era exactamente insultante, demostraba que no estaban a nuestra altura. Lo mismo ocurrió con Alias, la empresa de diseño de software para la industria y la automoción, y con Silicon Graphics. Con cada pretendiente Steve pedía de entrada un precio alto y era incapaz de dar su brazo a torcer. Llegué a creer que lo que realmente buscaba no era una estrategia de salida sino una validación externa. Su razonamiento era este: si Microsoft estaba dispuesto a pagar 90 millones, entonces debíamos aguantar. Resultaba difícil, y enervante, observar ese baile.

Pixar no hubiera podido sobrevivir sin Steve, pero más de una vez durante aquellos años no estuve seguro de si sobreviviríamos con él. Podía ser brillante e inspirador, capaz de sumergirse profunda e inteligentemente en cualquier problema que nos surgiese. Pero también podía ser imposible: desdeñoso, condescendiente, amenazador e incluso acosador. Quizá más preocupante, desde el punto de vista de la gestión, era el hecho de que exhibiera tan poca empatía. En aquel estadio de su vida, era sencillamente incapaz de ponerse en el lugar de otras personas, y su sentido del humor era inexistente. En Pixar siempre hemos tenido una notable colección de bromistas y una firme opción por la diversión, pero cualquier broma que probásemos con Steve fracasaba penosamente. Siendo famoso por hablar largo y tendido en las reuniones y excluir a los demás, una vez nos dio instrucciones a un grupo que íbamos a celebrar una reunión con unos directivos de Disney «para que escuchásemos sin hablar». La ironía era tan obvia que no pude evitar decir: «De acuerdo, Steve. Trataré de controlarme». Todos los presentes se echaron a reír, pero él no esbozó ni una sonrisa. Entonces fuimos a la reunión y Steve presidió la sesión durante una hora sin apenas dejar terminar una frase a la gente de Disney.

A esas alturas yo había pasado con Steve el tiempo suficiente para saber que en el fondo no era insensible y el problema era que aún no había descubierto cómo comportarse para que la gente apreciara eso. En algún momento de rabia me llamó para decirme que no pensaba pagar los salarios; solo se ablandó cuando le llamé, furioso, para leerle la cartilla acerca de las familias que

dependían de esos cheques. Puede que fuera la única vez en toda mi carrera que haya salido dando un portazo en plena frustración. Aunque Pixar doblase su valor, me dijo, seguiríamos sin valer nada. Me sentí progresivamente indignado. Incluso pensé en dimitir.

Sin embargo, ocurrió algo curioso mientras pasábamos aquellas pruebas. Steve y yo encontramos gradualmente la forma de trabajar juntos. Y mientras lo hacíamos empezamos a entendernos mutuamente. Usted recodará la pregunta que le hice a Steve justo antes de que comprara Pixar: ¿cómo íbamos a resolver los conflictos? Y su respuesta, que me pareció graciosamente egocéntrica, fue que él seguiría dando explicaciones hasta que yo entendiera. Lo irónico fue que pronto esa fue la técnica que yo usé con Steve. Cuando discrepábamos, yo exponía mi postura, pero como él podía pensar mucho más rápido que yo, muchas veces rechazaba mis argumentos. De manera que esperaba una semana, ordenaba mis pensamientos y volvía a explicárselos de nuevo. Él podía rechazar otra vez mis puntos de vista, pero yo insistía hasta que ocurría una de estas tres cosas: (1) él decía: «De acuerdo, lo entiendo», y me daba lo que necesitaba; (2) yo veía que él tenía razón y dejaba de presionar; o (3) nuestro debate no resultaba concluyente y en ese caso yo seguía adelante haciendo lo que había propuesto desde el principio. Cada resolución era igual de posible, pero cuando ocurría la opción número tres Steve nunca me cuestionaba. Pese a toda su insistencia, respetaba la pasión. Y parecía pensar que si yo creía en algo tan intensamente, no podía ser erróneo.

Jeffrey Katzenberg se sentaba en el extremo de una larga y oscura mesa de madera en el edificio Team Disney levantado en los terrenos del estudio en Burbank. El jefe de la división cinematográfica de Disney estaba en plan seductor, al menos hasta cierto punto. «Está claro que aquí el que tiene talento es John Lasseter —dijo mientras John, Steve y yo tratábamos de no sentirnos ofendidos—. Y como sospecho que no querrás venir a trabajar conmigo, John, habrá que arreglárselas de la siguiente manera para que esto funcione.»

Katzenberg quería que Pixar hiciera un largometraje y deseaba que Disney fuera el propietario y el distribuidor.

Aunque era una sorpresa para nosotros, la oferta no surgió de la nada. Antes de la existencia de Pixar habíamos firmado un contrato para escribir un sistema de gráficos para Disney llamado Sistema de Producción de Animación por

Ordenador (CAPS, en sus siglas inglesas), que serviría para pintar y gestionar los dibujos de la animación. Mientras estábamos creando CAPS, Disney producía *La Sirenita*, que se convertiría en un éxito multitudinario en 1989 y que, por sí sola, inauguró una segunda Edad de Oro de la Animación que incluyó también *La Bella y la Bestia*, *Aladino* y *El Rey León*. Esas tres películas tuvieron tanto éxito que animaron a Disney Animation a buscar socios para incrementar su producción cinematográfica, y puesto que nuestro historial con el estudio era bueno, vinieron a buscarnos.

Lograr un acuerdo con Disney implicaba entenderse con Katzenberg, un negociador notorio por su astucia y dureza. Steve tomó las riendas y rechazó el razonamiento de Jeffrey, según el cual si Disney estaba invirtiendo en el primer largometraje de Pixar merecía quedarse con nuestra tecnología también. «Nos dais dinero para hacer la película —dijo Steve— no para comprar nuestros secretos comerciales.» Lo que Disney puso sobre la mesa fue su fortaleza en la distribución y el marketing; lo que aportábamos nosotros eran nuestras innovaciones técnicas, y estas no estaban en venta. Steve hizo de ello un motivo de ruptura y se mantuvo en sus trece hasta que finalmente Jeffrey aceptó. Cuando las apuestas subían a su punto máximo, Steve era capaz de jugar a un nivel diferente.

En 1991 concertamos un acuerdo para que Pixar realizase tres películas mayormente financiadas por Disney, que las distribuiría y sería el propietario. Tuve la sensación de que había costado una vida alcanzar ese punto, y en cierto sentido así era. Mientras que Pixar, como empresa, tenía cinco años, mi sueño de hacer un largometraje animado por ordenador sumaba veinte. Una vez más nos estábamos embarcando en algo acerca de lo que sabíamos poco. Ninguno de nosotros había hecho antes una película —al menos no más larga de cinco minutos—, y puesto que estábamos utilizando animación por ordenador no había nadie a quien pedir ayuda. Dados los millones de dólares en juego y la evidencia de que si fallábamos no tendríamos nunca una nueva oportunidad, tuvimos que inventar algo enseguida.

Por fortuna John ya tenía una idea. *Toy Story* trataría de un grupo de juguetes y un niño —Andy— que los adora. La originalidad consistía en que se contaría desde el punto de vista de los juguetes. El argumento se transformó una y otra vez durante muchos meses, pero finalmente terminó girando en torno al juguete favorito de Andy, un vaquero llamado Woody cuyo mundo salta en pedazos cuando llega un reluciente rival nuevo, un ranger del espacio llamado Buzz

Lightyear, que se convierte en el preferido de Andy. John pasó a Disney la idea básica y tras muchas revisiones dieron luz verde al guion en enero de 1993.

Para entonces John había empezado por reunir un equipo, rodeándose de un grupo de jóvenes ambiciosos y de talento. Tenía contratados a Andrew Stanton y Pete Docter, que habían terminado siendo dos de nuestros más inspirados directores cuando hacíamos anuncios. Contundente hasta el extremo de ponerse rojo cuando afirmaba algo que le importaba, Andrew era un guionista y director con una profunda visión de la estructura de una historia; nada le gusta tanto como desmontar un argumento hasta las secuencias con mayor carga emocional y reconstruirlo desde cero. Pete era un dibujante de un talento supremo y con un don para captar la emoción en la pantalla. En el otoño de 1992 se unió a nosotros Joe Ranft, un antiguo colega de John en Disney, que acababa de trabajar en *Pesadilla antes de Navidad*, de Tim Burton. Joe, grande como un oso, tenía un cálido y sinuoso sentido del humor que ayudaba a aceptar sus críticas, cuando las tenía. Nuestro equipo era fuerte pero sin apenas experiencia. Usted seguramente habrá oído la máxima de que es mejor preparar su paracaídas antes de saltar de un avión. Pues bien, en nuestro caso estábamos en caída libre y ninguno de nosotros había tocado antes un paracaídas. Durante el primer año John y su equipo estuvieron haciendo secuencias en *storyboards* con las que luego ir a las oficinas de Disney para escuchar las opiniones de Jeffrey Katzenberg y sus dos máximos directivos, Peter Schneider y Tom Schumacher. Jeffrey exigía sin descanso más «chispa». Opinaba que Woody era demasiado alegre y buena persona. Eso no cuadraba necesariamente con nuestra idea de la historia, pero como éramos novatos aceptábamos sus consejos de todo corazón. A lo largo de los meses el carácter de Woody, imaginado al principio como afable y de trato fácil, pasó a ser gradualmente más oscuro, más malo… y totalmente desagradable. Woody estaba celoso. Tiraba a Buzz por la ventana por resentimiento. Daba órdenes a los demás juguetes y les insultaba. En resumidas cuentas, se había convertido en un imbécil. El 19 de noviembre de 1993 fuimos a Disney para presentar el nuevo y más incisivo Woody en una serie de *animatics*, una maqueta de la película, como una versión en cómic con voces provisionales, músicas y dibujos de la historia. Ese día será conocido para siempre en Pixar como el «viernes negro» debido a que la comprensible reacción de Disney fue suspender la producción hasta que hubiera un guion aceptable.

La suspensión era aterradora. Con nuestro primer largometraje sometido de pronto a respiración asistida, John reunió de inmediato a Andrew, Pete y Joe. En

los meses siguientes pasaron juntos prácticamente cada minuto de su vida activa trabajando para redescubrir el corazón de la película, aquello que John había soñado inicialmente: un vaquero de juguete que deseaba ser amado. También aprendieron una lección importante: confiar en su instinto de guionistas.

Al mismo tiempo, mientras luchábamos por acabar *Toy Story*, el trabajo que habíamos realizado en Lucasfilm empezaba a tener un impacto visible en Hollywood. En 1991 dos de los mayores éxitos de taquilla, *La Bella y la Bestia* y *Terminator 2*, dependían en gran parte de la tecnología desarrollada en Pixar, y la gente de Hollywood estaba comenzando a prestarle atención. Cuando se estrenó en 1993 *Parque Jurásico*, los efectos especiales generados por ordenador ya no se consideraban un experimento secundario de listillos; empezaban a verse como lo que eran: herramientas capaces de realizar espectáculos de primera fila. La revolución digital, con sus efectos especiales, la cristalina calidad del sonido y las posibilidades de edición de vídeo, había llegado.

John describió una vez la historia de Steve como el clásico viaje del héroe. Expulsado de la empresa que fundó por su orgullo desmedido, vagó por tierras salvajes viviendo una serie de aventuras que, en definitiva, le cambiaron para mejor. Tengo mucho que decir sobre la transformación de Steve y el papel que desempeñó Pixar en ella, pero de momento diré únicamente que el fracaso le hizo ser mejor, más sabio y más amable. A todos nos afectaron y nos hicieron más humildes los fracasos y los retos de nuestros nueve primeros años, pero también ganamos algo importante en el camino. Apoyarnos unos a otros en los períodos difíciles aumentó nuestra confianza y estrechó nuestros lazos.

Naturalmente, una cosa con la que podíamos contar era que, en algún momento, Steve nos iba a lanzar una bola curva. Según se aproximaba el estreno de *Toy Story*, cada vez estaba más claro que Steve tenía en mente algo mucho más grande. La nuestra no era una simple producción; esa película, pensaba él, iba a cambiar el campo de la animación. Y antes de que ello ocurriese quería que saliésemos a bolsa.

«Una mala idea —le dijimos John y yo a Steve—. Pongamos primero en nuestro haber un par de películas. Lo único que puede pasar es que se doble nuestro valor.»

Steve no estuvo de acuerdo. «Este es nuestro momento», dijo.

Y siguió argumentando su pensamiento: pongamos que *Toy Story* es un éxito,

dijo. Y no solo eso, pongamos que es un gran éxito. Cuando eso ocurra, el director general de Disney, Michael Eisner, descubrirá que ha creado su peor pesadilla: un plausible competidor de Disney. (Únicamente le debíamos a su estudio dos películas más, después de lo cual podríamos seguir por nuestra cuenta.) Steve predijo que tan pronto como se estrenase *Toy Story*, Eisner trataría de renegociar nuestro contrato y mantenernos cerca, como socios. En estas circunstancias, dijo Steve, él estaba en situación de negociar mejores condiciones. Concretamente, deseaba un reparto de los beneficios al cincuenta por ciento con Disney, una exigencia, apuntó, que al mismo tiempo era lo que moralmente nos correspondía. Sin embargo, para cumplir con esos términos debíamos ser capaces de aportar nuestra mitad del presupuesto de producción, una importante cantidad de dinero. Y para hacerlo teníamos que salir a bolsa.

Su argumento, como ocurría tantas veces, se impuso.

No tardé en encontrarme cruzando el país con Steve y lo que llamábamos «el tenderete», tratando de suscitar interés en nuestra oferta pública inicial. Mientras viajábamos de una casa de inversiones a otra, Steve (vestido de forma inusual con traje y corbata) lo puso todo para lograr compromisos inmediatos, mientras yo aportaba una imagen profesional luciendo, ante la insistencia de Steve, una americana de tweed con parches en los codos. Se suponía que yo debía encarnar la imagen de un «genio de la técnica», aunque la verdad es que no conozco a nadie del ramo de la informática que vista de esa manera. En tanto que *pitcher*, Steve estaba encendido. Pixar era un estudio cinematográfico como nunca se había visto, decía, basado en una tecnología punta y en una forma original de contar historias. Saldríamos a bolsa una semana después del estreno de *Toy Story*, cuando nadie pudiese cuestionar que Pixar era una realidad.

Resultó que Steve tenía razón. Mientras nuestra primera película batía récords de recaudación y nuestros sueños parecían hacerse realidad, nuestra oferta pública inicial recaudó para la empresa más de 140 millones de dólares, la oferta pública más alta de 1995. Y unos pocos meses más tarde, y como quien no quiere la cosa, Eisner llamó diciendo que deseaba renegociar nuestro acuerdo y tenernos como socios. Aceptó la oferta de Steve del reparto al 50 por ciento. Yo estaba asombrado; Steve lo había previsto con toda exactitud. Su claridad y ejecución fueron pasmosas.

Para mí, ese momento fue la culminación de una larga serie de búsquedas, y era casi imposible de creer. Había pasado veinte años inventando nuevas herramientas tecnológicas, ayudando a fundar una empresa y trabajando duro

para lograr que todas las facetas de esa empresa se comunicasen y trabajasen al unísono. Todo ello había sido puesto al servicio de un único objetivo: hacer un largometraje de animación por ordenador. Y ahora no solo lo habíamos hecho; gracias a Steve teníamos una base financiera mucho más estable que nunca. Por vez primera desde la fundación, nuestros puestos de trabajo estaban asegurados.

Me gustaría guardar embotellada la sensación que tenía al ir a trabajar durante aquellos embriagadores días tras el estreno de *Toy Story*. La gente parecía hablar un poco más alto debido a lo orgullosa que estaba de lo que habíamos hecho. Éramos los primeros en haber realizado una película por ordenador y, mejor aún, el público estaba profundamente emocionado por la historia que contábamos. Mientras mis colegas reanudaban su trabajo —y había mucho que hacer, desde poner en marcha nuevas películas hasta terminar nuestras negociaciones con Disney—, cada interacción quedaba informada por un sentido de orgullo y logro. Habíamos triunfado al mantenernos fieles a nuestros ideales. El núcleo del equipo, John, Andrew, Pete, Joe y Lee Unkrich, que se nos había unido en 1994 para editar *Toy Story*, inmediatamente se centró en *Bichos: una aventura en miniatura*, nuestra película sobre el mundo de los insectos. Había excitación en el ambiente.

Pero así como podía sentir esa euforia, yo era curiosamente incapaz de participar en ella.

Durante veinte años mi vida había estado definida por el objetivo de realizar la primera película de animación por ordenador. Ahora el objetivo se había cumplido. Y tenía algo que solo puedo describir como un profundo sentimiento de pérdida. En tanto que director, sentía una perturbadora falta de objetivo. ¿Y ahora qué? Lo que había venido a sustituirlo parecía ser el hecho de dirigir una empresa, lo cual era más que suficiente para mantenerme ocupado, pero no era especial. Pixar estaba ahora en la bolsa y tenía éxito, pero había algo de insatisfactorio en la perspectiva de limitarse a mantenerla en funcionamiento.

Me supuso un problema serio e inesperado crearme un nuevo sentido de misión.

Pese a mi cháchara acerca de los líderes de empresas en expansión que cometían estupideces por no prestar atención, descubrí que durante la realización de *Toy Story* se me escapó por completo algo que amenazaba con destruirnos. Y se me escapó pese a que creía estar prestando atención.

A lo largo de la producción de la película, yo había considerado que en gran parte mi trabajo era estar alerta ante las dinámicas internas y externas que

pudieran apartarnos de nuestra meta. Estaba decidido a que Pixar no cometiese los mismos errores que había visto cometer a otras empresas de Silicon Valley. Con vistas a ello puse empeño en ser accesible para nuestros empleados, dejándome caer por los despachos para comprobar y ver qué estaba pasando. John y yo habíamos tratado concienzudamente de asegurarnos de que en Pixar todo el mundo tuviese voz y de que cada labor y cada empleado eran tratados respetuosamente. Creía sinceramente que la autoevaluación y la crítica constructiva debían tener lugar a todos los niveles de la empresa y traté de hacer lo posible para predicar con el ejemplo.

Ahora, sin embargo, al reunir a la gente para iniciar nuestra segunda película, *Bichos: una aventura en miniatura*, apoyándonos en gente que había sido clave en la evolución de *Toy Story*, descubrí que nos había pasado inadvertida una seria y no resuelta fisura entre nuestros departamentos creativo y de producción. En pocas palabras, los responsables de producción me dijeron que trabajar en *Toy Story* había sido una pesadilla. Les parecía que no se les respetaba y que eran marginados, como ciudadanos de segunda. Y aunque se sentían gratificados por el éxito de *Toy Story*, se mostraban muy reticentes a trabajar en otra película con Pixar.

Me quedé sin habla.

¿Cómo se nos había escapado eso?

La respuesta, al menos parcialmente, residía en el papel que desempeñan los responsables de producción en la realización de nuestras películas. Los responsables de producción son los que están al tanto del sinfín de detalles que garantizan que una película será entregada a tiempo y dentro del presupuesto. Supervisan el trabajo conjunto del personal; registran miles de tomas; evalúan cómo están siendo utilizados los recursos; persuaden, camelan, alientan o dicen no cuando hace falta. En otras palabras, hacen algo esencial para una empresa cuyo éxito depende de cumplir los plazos y atenerse al presupuesto: ellos gestionan personas y salvaguardan el proceso.

Si de algo nos vanagloriábamos en Pixar era de garantizar que los artistas y los técnicos se trataban entre sí como iguales, y yo daba por supuesto que ese respeto mutuo les sería otorgado a quienes gestionaban las producciones. Me había equivocado. Por supuesto que cuando lo verifiqué con artistas y técnicos, estos creían que los jefes de producción eran de segunda clase y que impedían, en lugar de facilitar, un buen trabajo de realización porque controlaban en exceso el proceso mediante la microgestión. Los jefes de producción, según me dijeron

las personas a las que consulté, no eran más que palos en las ruedas.

Mi ignorancia absoluta en torno a esta dinámica me tomó por sorpresa. ¡Mi puerta había estado siempre abierta! Había dado por supuesto que eso me garantizaba el estar enterado, al menos cuando se tratase de causas de tensión tan graves como esta. Ni un solo responsable de producción había venido a manifestar su frustración o a hacer sugerencias durante los cinco años que trabajamos en *Toy Story*. ¿Por qué? Me costó unas cuantas indagaciones averiguarlo.

En primer lugar, dado que no sabíamos qué estábamos haciendo mientras nos preparábamos para *Toy Story*, trajimos desde Los Ángeles a unos responsables de producción experimentados para que nos ayudaran a organizarnos. Pensaban que sus empleos eran temporales y que por lo tanto sus quejas no serían bien recibidas. En su mundo —la producción convencional de Hollywood— los empleados temporales llegaban juntos para hacer una película, trabajaban codo con codo durante algunos meses y después se dispersaban a los cuatro vientos. Quejarse solía costar futuras oportunidades de trabajo, por lo que mantenían sus bocas cerradas. Solo cuando se les pidió que se quedaran en Pixar manifestaron sus objeciones.

En segundo lugar, y pese a sus frustraciones, esos responsables de producción sentían que estaban haciendo historia y que John era un líder genial. *Toy Story* era un proyecto en el que merecía la pena trabajar. Como les gustaba mucho lo que estaban haciendo se permitieron transigir con la parte del trabajo que les disgustaba. Para mí todo eso fue una revelación: lo bueno había estado ocultando lo malo. Comprendí que eso era algo que necesitaba examinar: cuando las desventajas coexisten con las ventajas, como ocurre a menudo, las personas se resisten a investigar qué es lo que les está martirizando por miedo a ser tachadas de quejicas. También comprendí que este tipo de cosas, si se dejaban sin resolver, podían enconarse y destruir Pixar.

Para mí, este descubrimiento fue vigorizante. Estar alerta a los problemas no era lo mismo que ver problemas. Esa iba a ser la idea, el reto, en torno al cual crearía mi nuevo objetivo.

Aunque ahora tenía la sensación de entender por qué habíamos fracasado en detectar ese problema, todavía necesitábamos comprender la razón por la que se sentían molestos. A tal fin empecé a presentarme en los despachos de la gente y

sentarme un rato para preguntar su opinión acerca de qué funcionaba en Pixar y qué no. Intencionadamente, esas conversaciones eran abiertas. Yo no pedía una lista de quejas específicas. Poco a poco, conversación a conversación, llegué a entender cómo habíamos llegado a esa maraña.

Como es natural, durante la filmación de *Toy Story* habían surgido muchos problemas y puesto que realizar una película es un propósito extremadamente complicado, nuestros jefes de producción habían experimentado una extraordinaria presión para controlar el proceso, no únicamente el presupuesto y los plazos sino el flujo de información. Pensaban que si la gente iba por ahí con sus historias, el proyecto entero podía entrar en una espiral de descontrol. De manera que para mantener las cosas en su curso se dejó claro desde el principio que si alguien tenía algo que decir, debía comunicárselo a su responsable directo. Si un animador deseaba hablar con un modelador, por ejemplo, se le recomendaba que lo hiciera a través de los «canales adecuados». A los artistas y los técnicos esa mentalidad de todo-pasa-por-mí les parecía irritante y obstruccionista. Yo lo considero una microgestión de buena fe.

Como hacer una película involucra a centenares de personas, la cadena de mando es esencial. Pero en esta ocasión habíamos cometido el error de confundir la estructura de comunicaciones con la de organización. Como es lógico, un animador debería poder hablar directamente con un modelador sin tener que pasar primero por su responsable. De manera que los reunimos a todos y les dijimos: adelante, todo el mundo tiene que poder hablar con los demás a cualquier nivel, en todo momento y sin miedo a una reprimenda. La comunicación ya no habría de pasar por canales jerárquicos. El intercambio de información era clave en nuestro negocio, por supuesto, pero yo creía que podía, y con frecuencia debía, realizarse fuera de lo reglamentado. Que la gente hablase directamente entre sí y comunicarlo después al responsable era más eficaz que pretender que todo tuviese lugar en el «orden» debido y a través de los canales adecuados.

No se mejoró de la noche a la mañana. Pero al acabar *Bichos: una aventura en miniatura*, los jefes de producción ya no eran considerados impedimentos para el progreso creativo sino iguales, ciudadanos de primera. Nos habíamos vuelto mejores.

Eso fue un éxito en sí mismo, pero vino con un inesperado beneficio añadido: el hecho de pensar acerca del problema y darle respuesta fue vigorizante y gratificante. Caímos en la cuenta de que nuestro objetivo no era

solo crear un estudio que realizase películas de éxito sino acoger a una cultura creativa que plantease e hiciese preguntas continuamente. Cuestiones como: si habíamos hecho bien algunas cosas para alcanzar el éxito, ¿cómo podíamos estar seguros de que entendíamos de qué cosas se trataba? ¿Podíamos repetirlas en nuestros siguientes proyectos? Y algo que quizá era de una importancia igual: ¿repetir el éxito era lo adecuado? ¿Cuántos problemas serios, y potencialmente desastrosos merodeaban fuera de la vista y amenazaban con anularnos? ¿Qué podíamos hacer, si se podía hacer algo, para sacarlos a la luz? ¿Qué proporción de nuestro éxito era suerte? ¿Qué les pasaría a nuestros egos si seguíamos triunfando? ¿Podían llegar a crecer tanto que llegaran a hacernos daño, y si era así, qué podíamos hacer para contrarrestar ese exceso de confianza? ¿Qué dinámicas iban a surgir ahora que estábamos trayendo gente nueva a una empresa de éxito en lugar de a una *start up* en apuros?

Durante todos esos años lo que me había atraído hacia la ciencia era la búsqueda del conocimiento. Por descontado que la interacción humana es mucho más compleja que la teoría de la relatividad o la de las cuerdas, pero eso solo lo hacía más interesante e importante; continuamente ponía a prueba mis supuestos. Según hacíamos nuevas películas iba aprendiendo que algunas de mis convicciones acerca de por qué había tenido éxito Pixar eran erróneas. Pero una cosa no podía estar más clara: imaginar cómo generar una cultura creativa sostenible —que no solo reconociese de boquilla la importancia de cosas como honestidad, excelencia, comunicación, originalidad y autoafirmación, sino que estuviese realmente comprometida con ellas sin importar lo incómodo que ello resultara— no fue una aspiración cualquiera. Fue una tarea día tras día, un trabajo a jornada completa. Y algo que yo deseaba hacer.

Tal y como yo lo veía, nuestra obligación era fomentar una cultura que tratase de mantener clara nuestra visibilidad, incluso aceptando que muchas veces intentábamos afrontar y solucionar lo que no podíamos ver. Esperaba hacer esa cultura lo suficientemente vigorosa para que sobreviviera cuando hiciera tiempo que los miembros fundadores de Pixar hubieran desaparecido y permitiera a la empresa continuar produciendo películas originales que diesen dinero, sí, pero que también contribuyesen positivamente al mundo. Esto parece un objetivo idealista pero todos nosotros lo tuvimos presente desde el principio. Nos vimos favorecidos por un grupo de empleados que valoraban el cambio, el riesgo y lo desconocido y que deseaban replantear la creación. ¿Cómo podíamos potenciar el talento de esas personas, mantenerlas felices y no permitir que las

inevitables complejidades que conlleva cualquier empeño colectivo nos anulasen a lo largo del camino? Esa fue la tarea que me asigné a mí mismo, y es la que todavía me anima hoy por hoy.

4
Estableciendo la identidad de PIXAR

A partir de *Toy Story* surgieron dos principios creativos. En cierto modo se convirtieron en mantras, unas frases a las que nos aferrábamos y repetíamos continuamente en las reuniones. Creíamos que nos habían guiado durante la creación de *Toy Story* y las primeras etapas de *Bichos: una aventura en miniatura*, y en consecuencia nos proporcionaban una gran tranquilidad.

El primer principio era «Lo importante es la historia», con lo cual queríamos decir que no íbamos a permitir que nada, ni la tecnología ni las posibilidades de merchandising, se interpusiera en el camino de nuestra historia. Nos orgullecía el hecho de que los críticos hablasen sobre todo de cómo les había hecho sentir *Toy Story* y no de la genialidad tecnológica que nos había permitido llevarla a la pantalla. Pensábamos que ello era resultado directo de haber mantenido siempre la historia como nuestra luz de guía.

El otro principio del que dependíamos era «Confía en el proceso». Este nos gustaba porque era muy tranquilizador: aunque es inevitable que surjan dificultades y pasos en falso durante una iniciativa creativa, puedes apostar por que «el proceso» te hará salir adelante. En cierto modo no era muy diferente de cualquier aforismo optimista («¡Resiste, querida!») excepto por el hecho de que al ser nuestro proceso tan diferente al de otros estudios sentíamos que tenía un auténtico poder. Pixar concedía espacio a los artistas, otorgaba control a los directores y confiaba en su gente para resolver problemas. Siempre he recelado de las máximas o normas porque demasiadas veces terminan siendo lugares comunes vacíos que impiden la reflexión. Pero esos dos principios parecían ayudar a nuestra gente.

Lo cual era positivo, pues no íbamos a tardar en necesitar toda la ayuda que pudiésemos obtener.

En 1997 los directivos de Disney acudieron a nosotros con una petición: ¿podíamos hacer *Toy Story 2* para distribuirla únicamente en vídeo, es decir, no en salas de cine? En aquel momento la petición de Disney tenía mucho sentido. En toda su historia los estudios solo habían estrenado en salas cinematográficas una secuela de una película de dibujos animados, *Los rescatadores en Cangurolandia*, en los años noventa, y había sido un fracaso. Desde entonces el mercado del vídeo había llegado a ser extremadamente lucrativo, de manera que cuando Disney propuso *Toy Story 2* solo para vídeo —un producto con poca demanda y menos condicionamientos artísticos— dijimos que sí. Aunque cuestionábamos la calidad de la mayor parte de secuelas realizadas para el mercado de vídeo, pensamos que nosotros podríamos hacerlo mejor.

Inmediatamente comprendimos que habíamos cometido un terrible error. Todo lo relacionado con el proyecto estaba en contra de aquello en lo que creíamos. No sabíamos apuntar bajo. En teoría no teníamos nada contra el modelo solo vídeo; Disney lo trabajaba y estaba haciendo montañas de dinero. No sabíamos cómo hacerlo sin sacrificar la calidad. Y lo que es peor, no tardó en quedar claro que rebajar nuestras expectativas para hacer un producto solo para vídeo estaba teniendo un efecto negativo en nuestra cultura porque creaba un equipo A *(Bichos: una aventura en miniatura)* y un equipo B *(Toy Story 2)*. A la gente encargada de trabajar en *Toy Story 2* no le interesaba producir una obra de segunda, y más de uno vino a mi despacho para decir no. Hubiera sido una locura ignorar su pasión.

Cuando llevábamos unos meses con el proyecto convocamos a una reunión a los directivos de Disney para exponerles la idea de que el modelo solo vídeo no iba a funcionar con nosotros. No era aquello por lo que apostaba Pixar. Les propusimos cambiar de rumbo y hacer *Toy Story 2* para distribución en salas de cine. Ante nuestra sorpresa, aceptaron de inmediato. De repente estábamos produciendo al mismo tiempo dos largometrajes ambiciosos doblando de la noche a la mañana nuestra producción para salas. Lo cual era un tanto alarmante, aunque también parecía una afirmación de nuestros valores fundamentales. Cuando creamos el equipo me sentí orgulloso de haber insistido en la calidad. Decisiones como esta, pensaba yo, nos aseguraban éxitos en el futuro.

La producción de *Toy Story 2*, sin embargo, se iba a ver severamente perturbada por una serie de falsos supuestos por nuestra parte. Puesto que «solo» era una secuela, nos dijimos, no iba a ser tan arduo como hacer la original. Como el equipo de creativos que había realizado *Toy Story* estaba centrado en *Bichos:*

una aventura en miniatura, elegimos a dos experimentados animadores (y directores primerizos) para liderar *Toy Story 2*. Todos dimos por hecho que un equipo inexperto, siempre que estuviera apoyado por otro equipo experimentado, sería capaz de repetir el éxito de nuestra primera película. Reforzaba nuestra confianza el hecho de que las líneas maestras del argumento de *Toy Story 2* ya habían sido pergeñadas por John Lasseter y el equipo original de *Toy Story*: por error, Woody era vendido en un mercadillo a un coleccionista que —con vistas a conservar el valor de los juguetes— los guardaba bajo llave para que nadie jugase con ellos y venderlos a un museo de Japón. Los personajes eran conocidos, el aspecto estaba creado, el equipo técnico tenía experiencia y destreza, y nosotros, en tanto que empresa, poseíamos un profundo conocimiento del proceso de producción de una película. Pensamos que lo teníamos todo previsto.

Nos equivocábamos.

Cuando llevábamos un año de producción empecé a captar síntomas de problemas. En esencia, los directores estaban uniendo fuerzas para pedirle más tiempo a John, y trataban de hacerse un hueco en su agenda para aprovechar sus conocimientos. Esto era aterrador. A mi modo de ver quería decir que, por mucho talento que tuviesen individualmente, a los directores de *Toy Story 2* les faltaba confianza y no ligaban como equipo.

Y por otra parte estaban las bobinas. En Pixar los directores se reunían cada tantos meses para visionar las «bobinas», es decir, animaciones de sus películas montadas junto con lo que llamamos músicas y voces de referencia. Las primeras bobinas son una aproximación muy tosca de lo que será el producto final; son defectuosas y desordenadas con independencia de lo bueno que sea el equipo que las está creando. Pero visionarlas es la única forma de apreciar lo que necesita arreglarse. No se puede juzgar a un equipo por las primeras bobinas. Pero, sin embargo, esperas que con el tiempo las bobinas mejoren. En este caso no mejoraban, y pasaban los meses y las bobinas seguían mostrando diferentes grados de insuficiencia. Alarmados, algunos de nosotros comentamos nuestros temores con John y el equipo creativo original de *Toy Story*. Nos aconsejaron que concediésemos más tiempo y que confiáramos en el proceso.

Hasta después del estreno de *Bichos: una aventura en miniatura* durante el fin de semana de Acción de Gracias de 1998, John no tuvo tiempo de sentarse y echarle una penetrante mirada a lo que habían realizado hasta ese momento los directores de *Toy Story 2*. Entonces se metió en una de las salas de proyección

para ver las bobinas. Un par de horas más tarde salió, vino directamente a mi despacho y cerró la puerta. La palabra que dijo fue *desastre*. La historia era vacía, predecible y sin tensión; y el humor no hacía gracia. Habíamos ido a Disney insistiendo en ir a fondo y rechazando la idea de apostar por un producto de segunda categoría. Ahora cabía preguntarse: ¿lo estábamos haciendo? No cabía la posibilidad de seguir adelante con la película tal y como estaba. Era una crisis total.

Sin embargo, teníamos la amenaza de una reunión en Disney antes de que lográsemos trazar un plan para arreglarla; había sido programada de antemano para mantener informados a los directivos de Disney sobre *Toy Story 2*. Andrew, que actuaba con frecuencia como el brazo derecho de John, en diciembre se llevó a Burbank una versión profundamente defectuosa de la película. Un grupo de directivos se reunió en una de las salas de proyección y cuando se apagaron las luces Andrew se mantuvo en su butaca apretando los dientes a la espera de que todo eso acabase. Y cuando se encendieron las luces entró de lleno en el asunto.

«Sabemos que la película necesita cambios importantes —dijo—. Y estamos en proceso de realizarlos.»

Ante su sorpresa, los directivos de Disney no estuvieron de acuerdo: la película era suficientemente buena, y encima no había tiempo para hacer una revisión. Se trata únicamente de una secuela. Educada pero firmemente, Andrew disintió: «Vamos a rehacerla», dijo.

Después, en Pixar, John le dijo a todo el mundo que descansase durante las vacaciones porque a partir del dos de enero íbamos a rehacer por completo la película. Al mismo tiempo tratamos de mandar un mensaje rápido y claro: enderezar el barco iba a requerir que todo el mundo acudiese al puente.

Pero primero debíamos tomar una decisión difícil. Resultaba obvio que para salvar la película se requería un cambio en lo alto. Sería la primera vez que me iba a ver obligado a decirles a los directores de una película que serían reemplazados, y eso no era nada fácil. Ni a John ni a mí nos apetecía darles la noticia de que estaban despedidos y que John se haría cargo de *Toy Story 2*. Pero tenía que hacerse. No podíamos ir a Disney pidiendo a coro la oportunidad de hacer un estreno en salas de cine, insistir en nuestra excelencia y después entregar un subproducto.

Los directores quedaron conmocionados, y nosotros también. En cierto modo les habíamos fallado y les habíamos hecho daño al ponerlos en un puesto para el

que no estaban preparados. Nuestro papel en ese fracaso exigía de mi parte cierta reflexión. ¿Qué era lo que se nos había escapado? ¿Qué nos llevó a hacer unas suposiciones tan incorrectas y a no intervenir cuando crecía la evidencia de que la película tenía problemas? Era la primera vez que encargábamos a alguien una misión creyendo que podría cumplirla y luego descubríamos que no. Yo quería entender por qué. Mientras le daba vueltas a eso la presión de la fecha de entrega nos obligó a movernos. Disponíamos de nueve meses para entregar la película, un plazo insuficiente incluso para el equipo más experimentado. Pero estábamos decididos. Era inimaginable que no fuésemos a hacer todo lo posible. Nuestra primera ocupación fue mejorar el guion. Enderezar sus fallos sería responsabilidad del grupo que emergió orgánicamente durante la producción de *Toy Story*. Los componentes de este grupo, al que a partir de un momento determinado empezamos a conocer como el Braintrust, eran unos probados solucionadores de problemas que juntos trabajaban magníficamente a la hora de diseccionar escenas que eran un fiasco total. En el próximo capítulo hablaré más del Braintrust y de su forma de funcionar, pero su característica más sobresaliente era su capacidad para analizar el latido emocional de una película sin que ninguno de sus miembros se sintiera aludido o se pusiese a la defensiva. Debo aclarar que no era un grupo que hubiéramos de crear. Pero era una gigantesca ayuda para todos. El grupo iba a crecer más adelante, pero en ese momento se componía de cinco miembros: John, Andrew Stanton, Pete Docter, Joe Ranft y Lee Unkrich, un virtuoso editor procedente de una pequeña población de Ohio cuyo nombre parece sacado de una película de Pixar: Chagrin Falls. Lee se unió a nosotros en 1994 y se había hecho notar de inmediato por su extraordinario sentido del ritmo. Ahora John lo aupó al puesto de codirector de *Toy Story 2*. Los nueve meses siguientes supusieron el calendario de producción más extenuante que hayamos sufrido nunca, el crisol en que se había forjado la más auténtica identidad de Pixar.

Mientras John y su equipo de creativos trabajaban, yo reflexionaba sobre la dura realidad que teníamos por delante. Estábamos exigiendo a nuestra gente el equivalente cinematográfico de un trasplante de corazón. Teníamos menos de un año antes de que *Toy Story 2* fuese estrenada en los cines. Llegar a tiempo iba a llevar a nuestro personal al borde del colapso, y seguramente habría que pagar un precio por ello. Pero pensaba también que la alternativa, aceptar la

mediocridad, tendría consecuencias mucho más destructivas.

El problema más grave de la película, cuando John convocó a su equipo, era que se trataba de una historia de fuga con un arco predecible y no muy emotivo. La historia transcurría cuatro años después de los acontecimientos de *Toy Story*, y giraba en torno a si Woody decidiría aceptar la regalada y protegida (pero aislada) existencia —la vida de un «objeto de colección»— que Al, el coleccionista, le imponía. ¿Iba a luchar o no por la posibilidad de regresar a casa con Andy, su propietario original? Para que la película funcionase los espectadores debían creer que era real la disyuntiva sopesada por Woody: regresar a un mundo en el que Andy se haría mayor algún día y se desharía de él o permanecer en lugar seguro sin nadie que le amase. Pero como los espectadores sabían que la película era de Pixar y Disney, se limitarían a dar por descontado que habría final feliz, es decir, que Woody decidiría regresar para reunirse con Andy. Lo que la película necesitaba eran razones para creer que Woody se enfrentaba a un dilema. O dicho en otras palabras, lo que necesitaba era drama.

La película empieza con Woody preparándose para ir a un campamento de verano con Andy, pero se le descose un brazo y ello provoca que el chico lo deje en casa (y que la madre lo guarde en una estantería). En ese momento el Braintrust introdujo el primero de los dos cambios clave: añadió un personaje llamado Wheezy el pingüino, que le cuenta a Woody que lleva meses en esa misma estantería debido a que ya no le funciona el silbato. Wheezy introduce muy pronto la idea de que por muy querido que sea un juguete, cuando se rompe tiene muchas posibilidades de ser almacenado o descartado, quizá para siempre. En ese momento Wheezy establece el tono emocional de la historia.

El segundo cambio fundamental impulsado por el Braintrust fue dar fuerza a la historia de Jessie, una muñeca vaquera que amaba a la niña que era su dueña igual que Woody amaba a Andy, pero que fue abandonada cuando la niña dejó atrás sus juguetes. El mensaje de Jessie a Woody —que es dolorosamente transmitido con una secuencia de montaje acompañado por la canción de Sarah McLachlan «Cuando ella me amaba»— es que no importa lo que desees o lo mucho que te afecte: algún día Andy dejará de lado las cosas infantiles. Jessie recoge el tema introducido por Wheezy, y su atrevida interacción con Woody permite que dicho tema, antes solo implícito, sea discutido abiertamente.

Con la incorporación de Wheezy y Jessie, la decisión de Woody se hace más difícil: puede quedarse con alguien a quien ama, sabiendo que finalmente será

descartado, o puede volar a un mundo donde se verá protegido para siempre, pero sin el amor para el que fue hecho. Esta es una auténtica elección, una cuestión real. La forma en que los miembros del equipo creativo se lo plantearon unos a otros fue: ¿tú optarías por vivir para siempre sin amor? Cuando llegas a sentir la agonía de esa encrucijada tienes una película.

Aunque Woody elija finalmente a Andy, lo hace consciente de que con ello se garantiza una tristeza futura. «No puedo impedir que Andy se haga mayor —le dice a Stinky Pete, el buscador de oro—. Pero no me lo perdería por nada del mundo.»

Con la historia replanteada, la empresa al completo se reunió una mañana en el comedor del edificio que habíamos alquilado al otro lado de la calle donde estaba el almacén primitivo de Point Richmond. El nombre de ese anexo, que habíamos ocupado cuando creció la empresa, era Frogtown[*] (estaba sobre un antiguo pantano). En el momento adecuado, John se dirigió a la cabecera de la sala y les expuso a nuestros colegas la nueva línea argumental de *Toy Story 2*, más emotiva y cautivadora, y fue aplaudido al acabar. En otra reunión más reducida con solo el equipo de *Toy Story 2*, Steve Jobs dio su aprobación. «Disney no cree que vayamos a lograrlo —dijo—, de manera que demostrémosles que están equivocados.»

Entonces empezó el gran lifting.

Durante los seis meses siguientes nuestros empleados vieron raras veces a sus familias. Trabajábamos hasta altas horas de la noche los siete días de la semana. Pese a las dos películas de éxito éramos conscientes de la necesidad de ponernos a prueba y todo el mundo dio cuanto tenía. Con varios meses todavía por delante, el personal estaba exhausto y empezaba a decaer.

Una mañana de junio un artista totalmente agotado vino en coche a trabajar con su hijo atado en el asiento de atrás; su intención era dejar al niño de camino en la guardería. Más tarde, cuando llevaba varias horas trabajando, su esposa (también empleada de Pixar) le preguntó cómo le había ido en la guardería, momento en que cayó en la cuenta de que había dejado al niño en el hirviente aparcamiento de Pixar. Fueron corriendo y encontraron al niño inconsciente y de inmediato lo rociaron con agua fría. Afortunadamente la criatura se encontraba bien, pero el trauma de ese momento, lo que podría haber pasado, me quedó profundamente grabado en la mente. Exigir tanto a nuestro grupo, incluso a pesar de que deseaba darlo, no era de recibo. Sabía que el camino iba a ser duro,

pero hube de admitir que nos estábamos cayendo a pedazos. Cuando se completó la película la tercera parte del personal sufría algún tipo de enfermedad profesional. Al final cumplimos con la fecha de entrega y estrenamos nuestra tercera película. Los críticos destacaron entusiasmados que *Toy Story 2* era una de las pocas secuelas que había mejorado el original y los ingresos en taquilla sobrepasaron los 500 millones de dólares. Todo el mundo estaba absolutamente quemado, pero también existía la sensación de que pese a tanto sufrimiento habíamos realizado algo importante, algo que iba a definir a Pixar durante los próximos años. Como dice Lee Unkrich, «Hicimos lo imposible. Hicimos lo que todo el mundo dijo que no podríamos. Y lo hemos hecho espectacularmente bien. Eso fue el combustible que nos ha seguido impulsando».

La gestación de *Toy Story 2* ofrece una serie de lecciones que fueron decisivas para la evolución de Pixar. Recuérdese que el meollo de la historia, el dilema de Woody de quedarse o marcharse, era el mismo antes y después de que el Braintrust trabajase en él. Una versión no funcionaba en absoluto y la segunda conmovía profundamente. ¿Por qué? Unos guionistas de talento habían encontrado la forma de que los espectadores se involucraran, y el desarrollo del argumento me dejó suficientemente claro que si pones una buena historia en manos de un equipo mediocre, este la arruinará. Si le das una historia mediocre a un quipo brillante, este la arreglará o la dejará de lado y saldrá con algo mejor.

La conclusión merece repetirse: reunir el equipo adecuado es el requisito necesario para tener las ideas correctas. Es fácil decir que quieres gente de talento y lograrla, pero la forma en que esa gente interactúa entre sí es la auténtica clave. Incluso las personas más inteligentes pueden constituir un equipo ineficaz si no están bien equilibradas. Lo cual implica que es mejor centrarse en cómo funciona un equipo y no en el talento de los miembros que lo componen. Un buen equipo está formado por personas que se complementan. Hay un importante principio al respecto que puede parecer obvio pero que, según mi experiencia, no lo es en absoluto. Encontrar a la gente adecuada y la química que hace falta es más importante que tener la buena idea.

Esta es una cuestión a la que le he dado muchas vueltas durante años. Una vez, mientras almorzaba con el presidente de otro estudio cinematográfico, este me dijo que su mayor problema no era encontrar gente buena, sino buenas ideas. Recuerdo haber quedado asombrado cuando lo dijo y que me sonó

meridianamente falso porque me había ocurrido exactamente lo contrario con *Toy Story 2*. Decidí comprobar si lo que a mí me parecía obvio era, en realidad, una creencia generalizada. Y durante los dos años siguientes tomé por costumbre al dar conferencias plantear la cuestión a los presentes: ¿qué valen más, las buenas ideas o la gente buena? Ya estuviese hablando a directivos jubilados ya a estudiantes, a decanos de facultades o artistas, cuando pedía que alzasen la mano, el público solía dividirse por la mitad. (Los estadísticos le dirán que si encuentra una partición tan exacta como esta no significa que la mitad conozca la respuesta correcta sino que está adivinando o eligiendo a ojo, como quien lanza una moneda al aire.)

La gente piensa tan poco acerca de ello que, en todos estos años, solo una persona del público me ha señalado que se trata de una falsa dicotomía. Desde mi punto de vista la respuesta debería ser obvia: las ideas surgen de las personas. Por lo tanto, las personas son más importantes que las ideas.

¿Por qué estamos equivocados al respecto? Porque muchos de nosotros pensamos que las ideas son singulares, como si flotasen en el éter, perfectamente formadas e independientes de la gente que se pelea con ellas. Pero las ideas no son singulares. Se forman mediante decenas de miles de decisiones, muchas veces tomadas por docenas de personas. En cualquiera de las películas de Pixar cada línea de diálogo, cada rayo de luz o trazo de sombra, cada efecto de sonido está ahí porque contribuye a la totalidad. En definitiva, si lo haces bien la gente va al cine y dice: «Una película sobre juguetes que hablan, qué idea más inteligente». Pero una película no es una sino multitud de ideas. Y detrás de esas ideas hay personas. Esto es cierto con todos los productos; el iPhone, por ejemplo, no es una idea singular, hay una increíble cantidad de hardware y software que lo avala. Sin embargo, demasiadas veces vemos un objeto en particular y lo concebimos como una isla que existe separada y para sí misma.

Por decirlo una vez más, lo que es absolutamente fundamental en cualquier aventura creativa es centrarse en las personas, en sus hábitos de trabajo, su talento y sus valores. Y en el caso de *Toy Story 2*, lo vi más claro que nunca. Esa claridad, por su parte, me movió a introducir cambios. Al mirar en derredor caí en la cuenta de que algunas de nuestras tradiciones no daban preferencia a las personas. Por ejemplo, teníamos un departamento de desarrollo, como todos los estudios cinematográficos, encargado de buscar y desarrollar ideas para hacer películas. Ahora veía que eso no tenía sentido. En adelante, el objetivo de ese departamento sería no el desarrollo de guiones sino contratar gente buena,

averiguar lo que necesitaba y asignarla a proyectos que se acomodaran a sus capacidades, y asegurarse de que funcionaban bien juntos. Hoy en día seguimos ajustando y afinando ese modelo, pero los objetivos subyacentes continúan siendo los mismos: buscar, desarrollar y apoyar gente buena que a su vez encontrará, desarrollará y tendrá buenas ideas.

En cierto modo esto tiene relación con mis reflexiones sobre el trabajo de W. Edwards Deming en Japón. Aunque Pixar no dependía de una cadena de montaje tradicional —es decir, con cintas transportadoras que conectan cada centro de trabajo—, la realización de una película se hace en orden y cada equipo le pasa el producto o la idea al siguiente, que lo hace avanzar en la cadena. Para garantizar la calidad yo pensaba que cualquier persona o equipo debía ser capaz de identificar un problema y, en ese caso, tirar de la cuerda para detener la cadena. Para crear una cultura en la que eso sea posible se necesitaba más de una cuerda de fácil acceso. Era preciso demostrar a la gente que hablabas en serio al decir que aunque la eficiencia era una meta, la calidad era la meta. Cada vez veía más claro que al dar prioridad a las personas —no solo de boquilla sino demostrándolo con las medidas que tomamos— estábamos protegiendo esa cultura.

Básicamente *Toy Story 2* fue un toque de alerta. Según se avanza, las necesidades de una película no pueden imponerse a las necesidades de la gente. Era preciso hacer algo más para mantenerla saludable. Cuando terminamos una película nos dedicamos a solventar las necesidades de nuestros maltrechos y estresados empleados y a poner en pie estrategias para prevenir que la presión de las futuras entregas vuelvan a perjudicar otra vez a nuestros trabajadores. Esas estrategias iban más allá de lugares de trabajo diseñados ergonómicamente, clases de yoga y terapia física. *Toy Story 2* fue un estudio de caso acerca de cómo algo que usualmente se considera un plus —unos empleados motivados y adictos al trabajo yendo todos a una para cumplir un plazo— podía ser destructivo en sí mismo si no se controlaba. Aunque me sentía inmensamente orgulloso de lo que habíamos logrado, rezaba por no tener que hacer otra vez una película de esa forma. Era tarea de la dirección mirar a largo plazo para intervenir y proteger a nuestra gente de su predisposición a perseguir la excelencia a toda costa. No hacerlo hubiera sido irresponsable.

Esto es más complicado de lo que pueda parecer. Como grupo, la gente de Pixar está orgullosa de su trabajo. Son grandes perfeccionistas, consiguen los mejores resultados y desean dar lo mejor y algo más. Desde el punto de vista de

la dirección, aspiramos a que el próximo producto sea mejor que el último, mientras que simultáneamente necesitamos cumplir los requisitos del presupuesto y el calendario. Los buenos jefes impulsan a su gente hacia la excelencia. Eso es lo que esperamos de ellos. Pero cuando las poderosas fuerzas que crean esta dinámica positiva se vuelven negativas son difíciles de contrarrestar. Hay una delgada línea. En cualquier película hay períodos inevitables de crisis y estrés profundos, algunos de los cuales pueden ser saludables si no se prolongan demasiado. Pero las ambiciones, tanto de los directivos como de los equipos, pueden exacerbarse mutuamente y resultar perniciosas. Es responsabilidad del líder ser consciente de ello y conducirlo, no explotarlo.

Si queremos mantenernos en este negocio, debemos cuidarnos, implantar hábitos saludables y estimular a nuestros empleados para que lleven vidas satisfactorias fuera del trabajo. Además, su vida familiar cambia a medida que ellos y sus hijos, si los hay, se van haciendo mayores. Eso significa crear una cultura en la que pedir la baja por paternidad o maternidad no se vea como un obstáculo para la trayectoria profesional. Puede que esto no parezca revolucionario, pero en muchas empresas los padres saben que pedir la baja supone un coste; un empleado realmente comprometido, se les dice sin palabras, quiere trabajar. Eso no es verdad en Pixar.

Apoyar a nuestros empleados significa animarles a alcanzar un equilibrio no por decirles sin más «Sé equilibrado», sino facilitándoles también que puedan lograrlo. (Tener una piscina, una pista de voleibol y un campo de fútbol les transmite a nuestros trabajadores que valoramos el ejercicio y la vida más allá de la mesa de trabajo.) Pero liderazgo significa también prestar atención a las siempre cambiantes dinámicas en el lugar de trabajo. Por ejemplo, cuando nuestros empleados más jóvenes —los que no tienen familias— trabajan más horas que aquellos que son padres, debemos tener cuidado de no comparar el rendimiento de esos dos grupos sin tener en cuenta el contexto. No hablo ahora de la salud de nuestros empleados; hablo de su productividad y felicidad a largo plazo. Invertir en esta cuestión resulta rentable en el futuro.

Conozco una empresa de juegos de Los Ángeles que tenía establecido el objetivo de cambiar en torno al 15 por ciento de su personal cada año. El razonamiento detrás de semejante política era que la productividad se incrementa cuando contratas a chicos jóvenes e inteligentes recién salidos de la universidad y los matas a trabajar. El desgaste era inevitable bajo tales condiciones, pero se

aceptaba porque las necesidades de la empresa eran superiores a las de los trabajadores. ¿Les funcionaba? Hasta cierto punto. Pero si quieren saber mi opinión, ese tipo de razonamiento no solo es erróneo, es inmoral. En Pixar he dejado claro que debemos tener flexibilidad para reconocer y apoyar la necesidad de equilibrio en la vida de todos nuestros empleados. Pese a que todos creíamos en ese principio —y había sido así desde el primer momento—, *Toy Story 2* me ayudó a ver como todas esas creencias podían ser dejadas de lado ante las presiones inmediatas.

Empecé este capítulo hablando de dos frases que, en mi opinión, nos ayudaron y nos engañaron en los primeros tiempos de Pixar. Al acabar *Toy Story* creímos que «Lo importante es la historia» y «Confía en el proceso» eran principios fundamentales que nos harían avanzar y nos mantendrían centrados, y que las frases mismas tenían el poder de ayudarnos a trabajar mejor. Por cierto, no solo lo cree la gente de Pixar. Compruébelo usted mismo. Dígale a cualquiera del mundo creativo que «Lo importante es la historia» y asentirá vigorosamente con la cabeza. ¡Pues claro! Sencillamente, parece verdadero. Todo el mundo sabe lo importante que es para cualquier película un argumento bien estructurado y que impacte emocionalmente.

«Lo importante es la historia» nos diferenciaba, pensábamos, no solo porque lo decíamos sino también porque lo creíamos y actuábamos en consecuencia. Sin embargo, según hablaba con otras personas de la industria y aprendía más cosas acerca de otros estudios, descubrí que todos repetían alguna versión de ese mantra: no importa si estaban haciendo una auténtica obra de arte o una completa basura, todos decían que la historia es lo más importante. Lo cual era un recordatorio de algo que parece obvio pero no lo es: limitarse a repetir ideas no sirve de nada. Debes actuar, y pensar, consecuentemente. En Pixar repetir como un loro la frase «Lo importante es la historia» no ayudó a los bisoños directores de *Toy Story 2*. Lo que trato de decir es que este principio rector no nos puso a salvo de que las cosas se torcieran. De hecho nos dio una falsa seguridad en que las cosas irían bien.

Por idéntica razón confiábamos en el proceso, pero este tampoco salvó a *Toy Story 2*. «Confía en el proceso» se transformó en «Asume que el proceso nos arreglará las cosas». Nos proporcionó un alivio que creíamos necesitar. Pero también nos incitó a la guardia y, en definitiva, nos hizo pasivos. Y lo que es

peor, nos hizo poco rigurosos. Una vez que lo vi claro, empecé a decirle a la gente que la frase carecía de sentido. Expliqué a nuestro personal que se había convertido en una muleta que nos distraía a la hora de encarar los problemas de manera coherente. Debíamos confiar en las personas, les dije, no en el proceso. Nuestro error fue olvidar que «el proceso» carece de calendario y no tiene gusto. Es tan solo una herramienta, un marco. Debíamos asumir más responsabilidad sobre nuestro trabajo, nuestra necesidad de autodisciplina y nuestros objetivos.

Imagine una maleta vieja y pesada con un asa desgastada y que cuelga de unos hilos. El asa es «Confía en el proceso» o «Lo importante es la historia», una concisa afirmación que, a primera vista, parece significar mucho más. La maleta representa todo lo que ha sido necesario para formar la frase: la experiencia, la profunda sabiduría y las verdades que surgen de la lucha. Muchas veces asimos el asa y, sin ser conscientes de ello, echamos a andar sin la maleta. Lo peor es que ni siquiera pensamos en lo que hemos dejado atrás. Al fin y al cabo el asa es mucho más fácil de llevar que la maleta.

Cuando eres consciente del problema del asa y la maleta lo ves por todas partes. La gente se aferra a las palabras y las historias, que no son más que sustitutos de la acción real y el significado. Los publicistas buscan palabras que implican el valor del producto y las utilizan como sustitutos del valor mismo. Las empresas nos hablan continuamente de su compromiso con la excelencia, implicando que eso quiere decir que solo van a fabricar productos especiales. Palabras como *calidad* y *excelencia* se aplican mal con tanta frecuencia que bordean la falta de sentido. Los directivos investigan en libros y revistas buscando entender mejor, pero se resignan a adoptar una nueva terminología pensando que utilizar palabras frescas les acercará a sus objetivos. Cuando alguien encuentra una frase pegadiza se convierte en un meme que emprende su camino aunque se aleje de su significado original.

Para garantizar la calidad, pues, *excelencia* tiene que ser una palabra ganada, que nos es atribuida por otros y no proclamada por nosotros acerca de nosotros mismos. Es responsabilidad de los buenos líderes garantizar que las palabras sigan siendo fieles a los significados e ideales que representan.

Debo decir aquí que pese a despotricar contra «Confía en el proceso» por considerarlo una herramienta de motivación errónea, sigo entendiendo la necesidad de fe en un contexto creativo. Debido a que muchas veces nos afanamos en inventar algo que todavía no existe, puede dar miedo ir a trabajar. Al inicio de la producción de una película reina el caos. El grueso de lo que el

director y sus equipos están haciendo todavía no es coherente y las responsabilidades, presiones y expectativas son intensas. De manera que, ¿cómo seguir adelante cuando hay tan poca cosa visible y tantas otras se desconocen?

He visto a directores y guionistas que se quedaban paralizados y no lograban desbloquearse debido a que no sabían adónde ir a continuación. Algunos de mis colegas insisten en que me equivoco en esto y que «Confía en el proceso» tiene sentido, pues lo ven como un código para decir «Sigue adelante incluso cuando las cosas se ponen negras». Cuando damos confianza al proceso, razonan, podemos relajarnos, dejar que las cosas sigan su curso y hacer una apuesta radical. Podemos aceptar que una determinada idea tal vez no funcione y, sin embargo, al minimizar nuestro miedo al fracaso confiamos en que finalmente llegaremos adonde queríamos. Cuando confiamos en el proceso recordamos que somos resilientes y que ya hemos sufrido antes el desaliento para emerger por el lado contrario. Cuando damos confianza al proceso, o por decirlo con mayor exactitud, cuando confiamos en la gente que utiliza el proceso, somos optimistas pero también realistas. La confianza proviene de saber que estamos a salvo, que nuestros colegas no van a juzgar nuestros fallos, sino que nos van a animar a ampliar nuestras fronteras. Pero en mi opinión la clave está en no permitir que esa confianza, nuestra fe, nos apacigüe hasta el extremo de abdicar de nuestra responsabilidad personal. Cuando tal cosa ocurre, caemos en la aburrida repetición y producimos versiones vacías de lo que ya ha sido hecho antes.

Como acostumbra a decir Brad Bird, que se incorporó a Pixar como director en 2000, «El proceso te hace o te deshace». Me gusta el punto de vista de Brad porque al tiempo de dar confianza al proceso implica que también tenemos un papel activo que desempeña en él. Katherine Sarafian, una productora que está en Pixar desde *Toy Story*, me dice que prefiere poner en marcha el proceso en lugar de confiar en él y observarlo para ver dónde falla y, a continuación, sacudirlo un poco para espabilarlo y estar seguros de que está despierto. Una vez más, quien tiene un papel activo es la persona, no el proceso mismo. O por decirlo en otras palabras, le corresponde a la persona recordar que es normal utilizar el asa siempre y cuando no se olvide de la maleta.

En Pixar, *Toy Story 2* nos enseñó una lección: debemos estar alerta para cambiar las dinámicas porque, de una vez por todas, nuestro futuro depende de ello. El proyecto que empezó como una secuela únicamente para vídeo demostró que no solo era importante para todos no tolerar películas de segunda clase, sino que cualquier cosa que hiciésemos, cualquier cosa asociada con nuestro nombre,

debía ser buena. Esta forma de pensamiento no se circunscribía a la moral; se trataba de enviar a toda la gente de Pixar el mensaje de que eran copropietarios del principal activo de la empresa: su calidad.

Por aquellas fechas John acuñó una nueva frase: «La calidad es el mejor plan de negocio». Lo que quería decir era que la calidad no es consecuencia de seguir una serie de comportamientos. Es más bien un prerrequisito y una mentalidad que debes tener antes de decidir qué te propones hacer. Todo el mundo dice que la calidad es importante, pero hay que hacer algo más aparte de decirlo. Hay que vivirlo, pensarlo y respirarlo. Cuando nuestra gente afirmó que solo deseaba hacer películas de la máxima calidad y cuando nos forzamos hasta el límite para demostrarnos nuestro compromiso con ese ideal, la identidad de Pixar quedó cimentada. Íbamos a ser una empresa que nunca pactaría. Lo cual no quería decir que no fuésemos a cometer errores. Estos forman parte de la creatividad. Pero cuando los cometiésemos, procuraríamos hacerles frente sin ponernos a la defensiva y con voluntad de cambio. La lucha durante la producción de *Toy Story 2* nos hizo volver la cabeza y nos obligó a examinarnos, a ser autocríticos y a modificar la forma de pensar acerca de nosotros mismos. Cuando digo que ese fue el momento que definió a Pixar, lo hago en el sentido más dinámico. Nuestra necesidad de adoptar la introspección acababa de empezar.

En la segunda parte de este libro deseo explorar cómo se desarrolló esa introspección. Los capítulos giran en torno a cuestiones que íbamos a abordar como empresa: ¿cuál es la naturaleza de la sinceridad? Si todo el mundo está de acuerdo acerca de su importancia, ¿por qué resulta tan difícil ser sincero? ¿Qué pensamos de nuestros propios fallos y temores? ¿Hay alguna vía para que nuestros directores estén más cómodos con resultados inesperados, esas sorpresas que surgen con independencia de lo bien que se haya planificado? ¿Cómo podemos solventar la imperativa tendencia a controlar en exceso el proceso que afecta a muchos directivos? Con lo que hemos aprendido hasta hora, ¿podemos finalmente encauzar el proceso correctamente? ¿En qué punto nos engañamos todavía?

Esas preguntas iban a seguir desafiándonos durante los años venideros, incluso hoy en día.

SEGUNDA PARTE

Proteger lo nuevo

5
Sinceridad y franqueza

Cuando se le pregunte a cualquiera si hay que ser sincero, la respuesta habitual será invariablemente sí. Decir lo contrario supondría estar a favor de la falsedad, lo cual sería algo así como no estar a favor de educar y de alimentar a los niños. Sonaría a transgresión moral. Pero el hecho es que, a menudo, existen muy buenas razones para no ser sincero. A la hora de interacturar con otras personas en un entorno laboral hay ocasiones en las que decidimos que es mejor callar lo que realmente pensamos.

Esto crea un dilema. Por un lado, la única manera de comprender a fondo los hechos, cuestiones y matices necesarios para resolver problemas y colaborar de manera eficaz con los demás, es comunicarnos profunda y abiertamente, sin guardarnos cosas ni inducir a error a la gente. No hay duda de que nuestras decisiones estarán mejor fundamentadas si podemos hacer uso del conocimiento colectivo y de las opiniones sinceras del grupo. Pero por muy valiosa que sea la información sinceramente expresada, y por muy alto que proclamemos su importancia, nuestros propios miedos y el instinto de conservación a menudo hacen que nos reprimamos. Para poder afrontar esta realidad, tenemos que liberarnos del bagaje de la sinceridad.

Una manera de conseguirlo es sustituyendo la palabra *sinceridad* por otra que tenga un significado similar pero con menos connotaciones morales, como *franqueza*. La franqueza es sinónimo de naturalidad y honradez; en realidad, es una cualidad no muy diferente de la sinceridad. Y, sin embargo, en la práctica, la palabra transmite no solo decir la verdad, sino también la falta de reserva. Todo el mundo sabe que, a veces, ser reservado es algo saludable e incluso necesario para la supervivencia. Nadie piensa que no ser del todo franco te convierta en una mala persona (en cambio, no admitimos ser considerados deshonestos). La

gente se sentirá más dispuesta a hablar de su nivel de franqueza si está segura de que no va a ser represaliada por admitir que en ocasiones se calla la boca. Esto es esencial. No se pueden abordar los obstáculos que plantea la franqueza hasta que uno no se siente libre de admitir que estos existen (y utilizar la palabra *sinceridad* para lo único que sirve es para que resulte más difícil hablar sobre esas barreras).

Es evidente que a veces está justificado no ser franco. Los políticos, por ejemplo, pueden pagar un precio muy alto por hablar con demasiada franqueza de cuestiones conflictivas. Los altos directivos pueden crearse problemas por ser demasiado francos con la prensa o con los accionistas, y no hay duda de que no desean que la competencia conozca sus planes. En el trabajo, yo no seré completamente franco si con ello puedo violentar u ofender a alguien, y tampoco en muchas situaciones en las que la estrategia inteligente es elegir cuidadosamente las palabras. Esto no significa que haya que celebrar la falta de franqueza. La seña de identidad de una cultura creativa saludable es que la gente se sienta libre de compartir ideas, opiniones y críticas. La falta de franqueza, si no se controla, puede conducir en última instancia a la aparición de entornos disfuncionales.

De modo que, ¿cómo puede estar seguro un directivo de que su grupo de trabajo, departamento o empresa opta por la franqueza? Yo busco formas de institucionalizarla estableciendo mecanismos que explícitamente afirmen su valía. En este capítulo examinaremos cómo funciona uno de los principales mecanismos de Pixar, al que denominamos Braintrust y en el que confiamos para alcanzar la excelencia y acabar con la mediocridad. El Braintrust, que se reúne cada pocos meses aproximadamente para evaluar las películas que hacemos, es nuestro principal sistema para hablar con franqueza. La premisa es sencilla: reunir personas inteligentes y apasionadas en una habitación, encargarles que identifiquen y resuelvan problemas y animarla a que sean francas. La gente que se creería obligada a ser sincera en cierto modo se siente más libre cuando se le pide que sea franca; se le está dando la opción de decir lo que piensa, y por lo tanto, cuando lo hace, tiende a ser sincera. El Braintrust es una de las tradiciones más importantes de Pixar. No es infalible; a veces, las conversaciones que tienen lugar allí solo sirven para poner de manifiesto las dificultades de hablar con franqueza; pero cuando funciona, los resultados son fantásticos. El Braintrust marca la pauta de todo lo que hacemos.

En muchos aspectos no difiere de otros grupos de gente creativa; en él se

encuentra humildad y orgullo, transparencia y generosidad. Varía de tamaño y objeto, en función de lo que se le haya pedido analizar. Pero en todos los casos, su componente primordial es la franqueza. No se trata de una ilusión: sin el ingrediente crítico de la franqueza, no puede haber confianza. Y sin confianza, la colaboración creativa es imposible.

El Braintrust ha evolucionado con el tiempo, como también lo ha hecho la dinámica dentro del grupo, lo cual ha exigido una atención continua por nuestra parte. Aunque yo asisto y participo en casi todas las reuniones del Braintrust y disfruto hablando sobre los guiones, creo que mi principal función (y la de mi colega Jim Morris, director general de Pixar) es la de asegurar que se proteja y defienda lo esencial de nuestras reuniones. Esta parte de nuestro trabajo no finaliza nunca, porque resulta que no se pueden abordar o eliminar de una vez y para siempre las barreras que impiden hablar con franqueza. El miedo a decir alguna estupidez y quedar mal, a ofender a alguien o sentirse intimidado, a ser represaliado o atacado, todas esas barreras son capaces de reproducirse una y otra vez, incluso cuando creías que habían desaparecido. Y cuando lo hacen, tienes que abordarlas de frente.

No está muy claro cuándo surgió exactamente el Braintrust. La razón es que se desarrolló orgánicamente a partir de la muy poco común relación laboral mantenida por los cinco hombres que dirigieron y editaron la producción de *Toy Story*: John Lasseter, Andrew Stanton, Pete Docter, Lee Unkrich y Joe Ranft. Desde los primeros días de Pixar, este quinteto nos proporcionó un claro ejemplo de lo que debería ser un grupo de trabajo altamente funcional. Eran divertidos, inteligentes, entregados e implacablemente francos unos con otros. Y lo que es más importante, nunca permitieron que las cuestiones estructurales o personales, que suelen imposibilitar la comunicación efectiva en un grupo, se interpusieran entre ellos. Cuando nos concentramos para arreglar *Toy Story 2,* y nos reunimos en resolver una crisis, *Braintrust* entró a formar parte del léxico de Pixar como término oficial.

Durante aquellos nueve meses de 1999, cuando nos precipitamos a rehacer aquella película defectuosa, el Braintrust fue evolucionando hasta convertirse en una entidad enormemente beneficiosa y eficiente. Incluso me quedé sorprendido durante las primeras reuniones por lo constructivo que resultaba el feedback que allí se obtenía. Cada uno de los participantes se concentraba en la película que

nos traíamos entre manos y no en intereses personales ocultos. Discutían, a veces muy acaloradamente, pero siempre sobre el proyecto. No se sentían motivados por el tipo de cosas que a veces se ocultan bajo la superficie de las relaciones laborales: defender una idea, agradar a los jefes, ganar puntos por lo que dices… Los miembros del grupo consideraban al resto como iguales. Los arranques de cólera que surgían en una reunión del Braintrust nunca se tomaban como algo personal porque todo el mundo sabía que se debían al interés por resolver los problemas. Y, debido en gran parte a esa confianza y respeto mutuos, su capacidad para resolver problemas era inmensa.

Tras el estreno de *Toy Story 2*, nuestro elenco de producción se amplió rápidamente. De pronto teníamos varios proyectos en marcha al mismo tiempo, lo cual significaba que esas cinco personas no podían dedicarse en exclusiva a cada película. Habíamos dejado de ser una pequeña empresa principiante. Pete estaba fuera trabajando en *Monstruos S. A.*, Andrew había empezado *Buscando a Nemo*, y Brad Bird se había unido para trabajar en *Los Increíbles*. El Braintrust tenía que pasar de ser un grupo pequeño y bien definido de personas que trabajaban juntas en una película hasta que se terminaba a ser un grupo más grande y más fluido, que se reuniría, cuando fuera necesario, para resolver problemas en todas nuestras películas.

Aunque seguíamos llamándole Braintrust, no existía una rígida lista de miembros. Con los años se ha ido incorporando una variedad de personas: directores, escritores y responsables del guion a los que únicamente se les exigía que fueran buenos creando historias. (Entre esas valiosas incorporaciones estaban Mary Coleman, responsable del departamento de historias de Pixar; los ejecutivos de desarrollo Kiel Murray y Karen Paik; y los escritores Michael Arndt, Meg LeFauve, y Victoria Strouse.) La sola cosa que nunca cambió es la reclamación de franqueza, algo que, aunque su valor parece evidente, es más difícil de lograr de lo que uno pueda suponer.

Imagine que acaba de entrar en una reunión del Braintrust por primera vez y toma asiento en una sala llena de gente brillante y experimentada para discutir sobre una película que acaba de ser proyectada. Hay muchas razones para ser cuidadoso con lo que dice, ¿no? Quiere ser educado, quiere respetar y adherirse a lo que los demás dicen y no quiere pasar vergüenza o parecer que tiene todas las respuestas. Antes de hablar, por muy seguro que esté, usted se preguntará: ¿es una buena idea o una estupidez? ¿Cuántas veces puedo decir algo tonto antes de que los demás empiecen a dudar de mí? ¿Puedo decirle al director que su

protagonista es antipático o que la segunda parte es incomprensible? No es que usted quiera ser deshonesto o no comunicar su opinión a los demás. En esta etapa, ni siquiera está pensando en ser franco. Está pensando en no quedar como un idiota.

Para complicar la cuestión existe el hecho de que usted no es el único que se está enfrentando a esas dudas. Todo el mundo lo hace; el condicionamiento social nos impide decir la verdad a quienes percibimos en una posición de más poder. Luego está la naturaleza humana. Cuanta más gente haya en la habitación, mayor es la presión para que nos comportemos educadamente. Las personas de carácter y seguras de sí mismas pueden intimidar a sus compañeros, indicándoles inconscientemente que no les interesan las críticas o los comentarios negativos que cuestionen su forma de pensar. Cuando es mucho lo que está en juego y se tiene la sensación de que las personas que hay en la habitación no comprenden el proyecto de un director, puede parecerle a este que todo aquello en lo que tan duramente ha trabajado está en peligro, bajo ataque. La mente se acelera, se trata de hallar todos los mensajes ocultos y se repelen las amenazas percibidas a lo que se ha construido. En semejantes situaciones, los obstáculos para poder hablar con franqueza son formidables.

A pesar de todo, la franqueza es crucial para nuestro proceso creativo. ¿Y por qué? Porque antes todas nuestras películas eran una mierda. Es una afirmación muy cruda, ya lo sé, pero insisto en repetirlo a menudo, y elijo esas palabras porque decirlo de una manera más suave no logra transmitir lo malas que eran realmente nuestras primeras versiones. No trato de ser modesto o humilde al decirlo. Las películas de Pixar no son buenas al principio y nuestro trabajo es hacer que lo sean; pasar de «películas mierda a películas no mierda». Esta idea, la de que todas las películas que ahora consideramos brillantes eran, en su momento, horribles, es un concepto que a muchos les cuesta asimilar. Pero pensemos en lo fácil que sería que una película sobre muñecos que hablan pareciera poco original, bobalicona o abiertamente dirigida por la mercadotecnia. Imaginemos lo desagradable que podría ser una película sobre ratas cocinando, o lo arriesgado que puede haber parecido iniciar *WALL-E* con 39 minutos sin diálogo. Nos atrevemos a contar esas historias, pero no lo hacemos bien desde el principio. Y así es como debe ser. La creatividad debe empezar en algún lugar y nosotros creemos firmemente en el poder de un feedback franco y vigorizante y del proceso iterativo: reelaborar, reelaborar y volver a reelaborar, hasta que una historia con fallos encuentra su elemento

vertebrador o un personaje hueco encuentra su alma.

Como ya he dicho, primero dibujamos *storyboard* del guion y luego los editamos junto con voces y música provisionales para tener una maqueta en bruto de la película, a la que llamamos bobina. Luego el Braintrust ve esta versión de la película y discute lo que no resulta convincente, lo que podría mejorarse y lo que no funciona en absoluto. Lo que no dice es cómo hay que solucionar los problemas que se han detectado. Ponen a prueba los puntos débiles, hacen sugerencias, pero es al director a quien corresponde señalar el camino a seguir. A los tres o seis meses se genera una nueva versión de la película, y luego se repite el mismo proceso. (Hacen falta unas doce mil viñetas de *storyboad* para hacer una bobina de 90 minutos y, dada la naturaleza iterativa del proceso que estoy describiendo, los equipos que generan la historia suelen haber realizado diez veces ese número para cuando se termina el trabajo.) En general, la película va mejorando a cada repetición, aunque a veces el director se queda estancado, incapaz de asimilar el feedback que recibe. Afortunadamente, pronto se celebra otra reunión del Braintrust.

Para comprender cómo funciona el Braintrust y por qué es tan importante para Pixar, hay que comenzar por exponer una verdad elemental: la gente que emprende complicados proyectos creativos pierde el hilo en algún punto del proceso. Forma parte de la naturaleza de las cosas: para crear hay que interiorizar y casi fundirse con el proyecto durante un tiempo, y esa cuasi fusión con el proyecto es una parte esencial de la creación. Pero también es confusa. Allí donde el guionista o director de la película tenía las cosas claras, ahora ha perdido la perspectiva. Allí donde antes podía ver un bosque, ahora solo ve los árboles. Los detalles se unen para oscurecer el todo, y ello dificulta sustancialmente el avance en cualquier dirección. La experiencia puede ser abrumadora.

Por muy inteligentes, organizados o clarividentes que sean, todos los directores se pierden en algún momento durante el proceso. Ello crea un problema para quienes tratan de dar un feedback útil. ¿Cómo lograr que un director solucione un problema que no puede ver? La respuesta depende, desde luego, de la situación. El director puede estar en lo cierto con respecto al potencial impacto de su idea principal, pero quizá no la ha expuesto lo suficientemente bien para que el Braintrust la comprenda. Quizá no se da cuenta

de que gran parte de lo que cree que es visible en la pantalla solo es visible en su propia cabeza. O quizá las ideas presentadas en las bobinas no funcionan y nunca lo van a hacer, y la única solución es hacer modificaciones o empezar de nuevo. En cualquier caso, el proceso de clarificación exige paciencia y franqueza.

En Hollywood, los ejecutivos del estudio normalmente comunican sus críticas, tras el primer visionado de una película, entregando extensos «comentarios» al director. Se proyecta la película y se redactan y entregan las sugerencias unos días más tarde. El problema es que los directores no quieren los comentarios porque proceden normalmente de personas que no son cineastas, a las que consideran ignorantes y entrometidas. Por lo tanto, existe una tensión latente entre los directores y los estudios que les contratan; en pocas palabras: los estudios pagan las facturas y quieren que las películas tengan éxito comercial, mientras que los directores quieren mantener su visión artística. Debo añadir que algunos comentarios de los ejecutivos de los estudios suelen ser bastante inteligentes: a menudo, la gente ajena a la producción puede ver las cosas con mayor claridad. Pero si a lo difícil que es ser el director responsable de un proyecto que, como he dicho, es muy malo durante meses hasta que mejora se le añade el rencor acumulado por los comentarios de personas «no creativas», la tensión resultante hace que sea difícil salvar la brecha entre arte y negocio.

Y esa es la razón por la que en Pixar no elaboramos comentarios de esa manera. Hemos desarrollado un modelo propio, basado en nuestra determinación de ser un estudio dirigido por cineastas. Ello no significa que no exista la jerarquía. Lo que pasa es que tratamos de crear un entorno en el que la gente desee escuchar los comentarios de los demás, aunque resulten poco gratificantes, y en el que todo el mundo esté implicado en el éxito de los demás. Damos a nuestros cineastas tanto libertad como responsabilidad. Creemos, por ejemplo, que las historias más prometedoras no se asignan a los cineastas, sino que surgen de ellos. Con pocas excepciones, nuestros directores hacen películas que ellos han concebido y que se mueren de ganas de hacer. Luego, como sabemos que esa pasión les impedirá ver los inevitables problemas de la película, les ofrecemos el asesoramiento del Braintrust.

Puede que se esté usted preguntando: ¿en qué se diferencia el Braintrust de cualquier otro mecanismo de feedback?

Pienso que hay dos diferencias clave. La primera diferencia es que el Braintrust se compone de personas que tienen un profundo conocimiento de la

narración, que por lo general son gente que ha pasado por el proceso. Aunque los directores aceptan críticas de muchas fuentes mientras están creando (y de hecho, cuando nuestras películas se proyectan a nivel interno, se pide a todos los empleados de Pixar que envíen sus comentarios), valoran especialmente los comentarios de otros directores y guionistas.

La segunda diferencia es que el Braintrust no tiene autoridad. Esto es fundamental: el director no está obligado a aceptar ninguna de las sugerencias concretas que le hagan. Después de una reunión del Braintrust, él es quien decide lo que hacer con el feedback recibido. En las reuniones del Braintrust no se dan órdenes. Al eliminar del Braintrust la potestad de ordenar las soluciones, hacemos que la dinámica del grupo funcione de formas que creemos esenciales.

Aunque los problemas de una película son bastante fáciles de identificar, las fuentes de esos problemas suelen ser extraordinariamente difíciles de descubrir. Un giro desconcertante en el guion o un cambio poco convincente de actitud de nuestro protagonista suelen estar provocados por cuestiones sutiles y subyacentes en alguna parte del guion. Pensemos en un paciente que se queja de un dolor en las rodillas causado por sus pies planos. Si lo operan de la rodilla, no solo no le aliviarán el dolor, sino que podrían agravárselo. Para aliviar el dolor, hay que identificar y tratar la raíz del problema. Los comentarios del Braintrust, por lo tanto, pretenden sacar a la luz las causas reales de los problemas, no exigir una solución específica.

Además, no queremos que el Braintrust resuelva el problema de un director porque creemos que, con toda probabilidad, nuestra solución no será tan buena como la que encontrará el propio director o su equipo creativo. Creemos que las ideas, y por lo tanto las películas, solo llegan a ser buenas cuando son rebatidas y puestas a prueba. En la universidad, la evaluación por expertos es el proceso mediante el que los profesores son evaluados por otros colegas de su campo. Me gusta pensar que el Braintrust es la versión de la evaluación por expertos que tenemos en Pixar, un foro para conseguir elevar nuestro nivel, no mediante órdenes sino ofreciendo comentarios francos y un análisis profundo.

Ello no significa que a veces no resulte duro. Está claro que todo director preferiría oír que su película es una obra maestra. Pero dada la manera en que está estructurado el Braintrust, el mal trago de que te digan que hay fallos evidentes o que necesita revisiones queda minimizado. Es raro que un director se ponga a la defensiva, porque nadie se aprovecha de su rango superior o le dice al cineasta lo que tiene que hacer. Lo que se está analizando al microscopio es la

película, no el cineasta. Este principio se les escapa a muchas personas, pero es fundamental: tú no eres tu idea, y si te identificas demasiado con tus ideas, te tomarás a mal que sean rebatidas. Para establecer un sistema de feedback saludable, se debe eliminar la dinámica de poder de la ecuación; en otras palabras, uno debe permitirse centrarse en el problema, no en la persona.

Así es como funciona: en una mañana determinada, el Braintrust se reúne para visionar la película que se está realizando. Después de la proyección nos encaminamos a la sala de conferencias, comemos algo, tomamos nuestras notas y nos sentamos para hablar. El director y el productor de la película ofrecen un resumen de la situación de la película. «Hemos concluido la primera parte, pero la segunda todavía no ha cuajado», dirán. O: «El final todavía no encaja como nos gustaría». Luego por lo general suele ser John quien comienza los comentarios. Aunque en las reuniones del Braintrust todo el mundo está en igualdad de condiciones, John marca la pauta, diciendo las secuencias que le han gustado más, identificando algunos temas e ideas que según él deberían mejorarse. Es todo lo que hace falta para poner en marcha el intercambio de impresiones. Todo el mundo aporta sus observaciones sobre los puntos fuertes y débiles de la película.

Antes de que lleguemos a las fuerzas que conforman ese debate, dediquemos un momento a examinar las cosas desde el punto de vista de los cineastas. Para algunos, estas sesiones son fundamentales. Michael Arndt, que escribió *Toy Story 3*, dice que para hacer grandes películas los cineastas deben pasar, en cierto punto, de crear la historia para sí mismos a crearla para otros. Cree que el Braintrust aporta ese punto que resulta necesariamente doloroso. «Parte del sufrimiento proviene de ceder el control —dice—. Para mí puede ser la broma más divertida del mundo, pero si en la sala no se ríe nadie, la tengo que suprimir. Duele que ellos puedan ver algo que tú no ves.»

Rich Moore, cuya primera película de animación para Disney fue *¡Rompe Ralph!*, compara el Braintrust con un grupo de personas que trabajan cada una en su propio puzle. (Desde que John y yo asumimos la dirección de Disney Animation, ese estudio también ha adoptado esta tradición de franqueza.) En cierto modo, y tal vez por tener más perspectiva, un director que está peleando con sus propios dilemas puede ver la lucha de otro director más claramente que la suya propia. «Es como dejar tu crucigrama por un momento y ayudar a otro con su cubo de Rubik», dice Moore.

Bob Peterson, un miembro del Braintrust que ha participado en los guiones

(y las voces) de once películas de Pixar, utiliza otra analogía para describir el Braintrust. Lo llama «el gran ojo de Sauron» —una referencia al personaje sin párpados que todo lo ve de la trilogía de *El señor de los anillos*— porque cuando fija la atención en ti, no puedes escapar a su mirada.

Pero el Braintrust es benevolente. Desea ayudar. Y no es egoísta.

A Andrew Stanton, que ha aportado y recibido comentarios en casi todas las reuniones del Braintrust que hemos celebrado, le gusta decir que si Pixar fuera un hospital y las películas los pacientes, el Braintrust sería el grupo de médicos de confianza. En esta analogía es importante recordar que el director y el productor de una película también son doctores. Es como si hubieran reunido un grupo de especialistas para que les ayudasen a hacer el diagnóstico preciso en un caso extremadamente desconcertante. Pero en última instancia, es el cineasta, y nadie más, quien tomará las decisiones definitivas sobre el tratamiento que resulta más adecuado seguir.

Jonas Rivera, que empezó como auxiliar administrativo en *Toy Story* y ha llegado a producir dos películas para nosotros, modifica ligeramente la analogía del hospital de Andrew, al añadir lo siguiente: si las películas son pacientes, permanecen todavía en estado embrión cuando el Braintrust las evalúa por primera vez. «Las reuniones del Braintrust —dice—, son el lugar donde nace la película.»

Para entender mejor cómo funciona la franqueza en Pixar quisiera introducirle a usted en una reunión del Braintrust. En este caso se trata de la que siguió a una primera proyección de una película de Pete Docter, conocida entonces como *The Untitled Pixar Movie That Takes You Inside the Mind*. La premisa de la película había surgido directamente de la cabeza de Pete, y como es lógico, era ambiciosa, densa y compleja. Pete y su equipo ya habían dedicado meses a ponerse de acuerdo sobre de quién sería la mente a cuyo interior iban a llevar a los espectadores y qué es lo que iban a encontrar estos cuando llegaran allí. En lo que concierne al Braintrust, asistió casi al completo; había veinte personas sentadas a la mesa y quince más en sillas contra las paredes. Todo el mundo cogió un plato con comida al entrar y, después de una pequeña charla, se puso a trabajar.

Antes de la proyección Pete había descrito lo que se había elaborado hasta la fecha con respecto al concepto de la película y los puntos específicos de la

historia, que esperaba conectaran con el público. «¿Qué hay en la mente? —preguntó a sus colegas—. Emociones —respondió—, y hemos trabajado muy duro para conseguir que estos personajes se parezcan a lo que sienten las emociones. Tenemos a nuestro personaje principal, una emoción llamada Joy (alegría), que es efervescente. Literalmente brilla cuando está emocionada. Luego tenemos a Fear (miedo). Él se considera fino y seguro de sí mismo, pero es un manojo de nervios y tiende a alucinar. Los otros personajes son Ira, Tristeza (tiene forma de lágrimas) y Repugnancia, que se pasa el tiempo desdeñándolo todo. Y todos ellos trabajan en lo que hemos llamado la Oficina Central.»

Eso provocó risas, como lo hicieron muchas de las escenas de la maqueta de diez minutos que se pasó a continuación, y todo el mundo estuvo de acuerdo en que tenía el potencial de llegar a ser, como la anterior película de Pete, *Up,* uno de nuestros productos más originales y conmovedores. Como ya he dicho, Pete es único en la recreación de momentos sutiles que divierten y transmiten una emotividad auténtica, y su idea de dar vida a emociones contrapuestas era genial y estaba llena de posibilidades. Sin embargo, a medida que se iba desarrollando el Braintrust parecía haber consenso acerca de que una de las principales escenas de la película —una discusión entre dos personajes acerca de por qué algunos recuerdos se desvanecen mientras otros perduran para siempre— era demasiado endeble para transmitir al público las profundas ideas que la película trataba de abordar.

Pete es un tipo grandote —mide un metro noventa y cuatro centímetros—, pero a pesar de su tamaño emana una gran delicadeza. Esto se demostró una vez más en la sala de conferencias, mientras escuchaba nuestro análisis sobre lo que fallaba en esta escena central. Su rostro se mostraba sereno, sin pizca de aflicción. Ya había pasado por esto muchas veces y confiaba en la ayuda de su poder para llegar adonde estaba intentando ir.

En el centro de la mesa, Brad Bird se giró en su silla. Brad entró en Pixar en 2000, después de haber escrito y dirigido *El gigante de hierro* en Warner Bros., y la primera película que hizo con nosotros fue *Los Increíbles,* que se estrenó en 2004. Brad es un rebelde nato que lucha contra el conformismo creativo cualquiera que sea el disfraz bajo el que se esconda. El olor del triunfo artístico es su droga, y con su rápida y energética forma de actuar convertirá casi cualquier cosa en una batalla que hay que ganar por la causa de la creatividad (aunque no haya nadie cerca a quien combatir). De modo que no resultó una

sorpresa que fuera uno de los primeros en expresar sus reservas acerca del núcleo de un guion que le parecía demasiado endeble. «Entiendo que deseas que la historia sea sencilla y creíble —le dijo a Pete—, pero creo que necesitamos algo con lo que el público pueda sentirse más implicado.»

A continuación habló Andrew Stanton. A Andrew le gusta decir que la gente necesita equivocarse lo antes posible. En una batalla, si te encuentras frente a dos colinas y no sabes bien cuál de ellas atacar, dice, lo más correcto es elegir rápidamente. Si descubres que te has equivocado de colina, da la vuelta y ataca la otra. En esta situación, la única línea de actuación inaceptable es ponerte a correr entre las colinas. Lo que parecía estar sugiriendo es que Pete y su equipo habían asaltado la colina que no debían. «Creo que tienes que dedicar más tiempo a establecer las reglas de tu mundo imaginario», dijo.

Cada película de Pixar tiene sus propias reglas, que los espectadores deben aceptar y disfrutar a continuación. En las películas de *Toy Story*, por ejemplo, los humanos no oyen nunca las voces de los juguetes. Las ratas de *Ratatouille* andan a cuatro patas, como los bichos normales, salvo Remy, nuestra estrella, cuya postura erguida le distingue del resto. En la película de Pete, una de las reglas —al menos de momento— era que los recuerdos (representados como brillantes globos de cristal) se almacenaban en el cerebro tras recorrer un laberinto de toboganes hasta una especie de archivo. Cuando se recuperaban o recordaban, volvían a atravesar otra maraña de toboganes, como los bolos devueltos a los jugadores en la bolera.

Ese constructo particular era elegante y eficaz, pero Andrew sugirió que se debía establecer y aclarar otra regla: cómo cambiaban con el tiempo los recuerdos y las emociones, a medida que el cerebro envejecía. Ese era el momento de la película, dijo Andrew, en el que había que introducir algunos temas clave. Al oír eso recordé que, en *Toy Story 2*, la incorporación de Wheezy había ayudado inmediatamente a introducir la idea de que los juguetes estropeados pueden ser abandonados para siempre y sin amor en una estantería. Andrew creía que en este caso existía otra oportunidad impactante y se estaba desaprovechando, razón por la cual no funcionaba la película. Así que dijo francamente: «Pete, esta película trata sobre la inevitabilidad del cambio… y sobre el hacerse mayor».

Esto hizo estallar a Brad. «Muchos de los que estamos en esta sala no hemos crecido, y lo digo en el sentido más positivo —afirmó—. La clave está en cómo hacerse mayor, responsable y digno de confianza sin perder el asombro que

sentías de niño. La gente se ha acercado a mí muchas veces, como creo le habrá sucedido a mucha gente de esta sala, y me ha dicho: “¡Oh!, cómo me gustaría ser tan creativo como tú. Sería fantástico saber dibujar”. Sin embargo, creo que en principio todo el mundo tiene la capacidad de dibujar. Los niños lo hacen instintivamente. Pero muchos de ellos lo olvidan. O la gente les dice que no lo hagan o que no sirve para nada. Desde luego que los niños tienen que crecer, pero quizá haya una manera de transmitirles que les iría mejor si conservaran algunas de sus ideas infantiles.

»Pete, creo que te mereces un enorme aplauso: la idea que estás intentando convertir en película es impresionante —continuó Brad con voz afectuosa—. Ya te lo he dicho sobre películas anteriores: estás intentando hacer un triple salto mortal en medio de un viento huracanado y te cabreas contigo mismo por no caer de pie. Y lo que es increíble es que sigas vivo. Lo que estás haciendo con esta película es lo mismo, algo que en la industria cinematográfica nadie haría con un presupuesto importante. Así que una gran ronda de aplausos.» Brad hizo una pausa y todo el mundo aplaudió. Luego sonrió a Pete, quien sonrió a su vez. «Y te van a llover palos por todas partes», dijo Brad.

Un importante corolario a la afirmación de que en el Braintrust debe reinar la franqueza es que los cineastas deben estar dispuestos a escuchar la verdad; la franqueza solo sirve si la persona que recibe el mensaje está abierta y dispuesta, si es necesario, a deshacerse de las cosas que no funcionan. Jonas Rivera, el productor de la película de Pete, intenta que ese doloroso proceso resulte más sencillo haciendo algo que él llama «poner en titulares» los puntos principales de las sesiones del Braintrust para cualquier director con el que esté trabajando, resumiendo las diversas observaciones para que sean fáciles de digerir. Una vez terminada aquella reunión del Braintrust, eso es exactamente lo que hizo para Pete, suprimiendo los aspectos que parecían más problemáticos y recordándole las escenas que parecían destacar más. «Entonces ¿qué nos cargamos? —preguntó Jonas—. ¿Qué volvemos a reconsiderar? ¿Qué es lo que te gusta? ¿Has cambiado de opinión con respecto a lo que te gustaba antes?»

«Me gusta el comienzo de la película», respondió Pete.

Jonas levantó la mano en un gesto de asentimiento. «De acuerdo, entonces esa es la película —dijo—. La forma en que escribamos el guion tiene que encajar con eso.»

«Estoy de acuerdo», dijo Pete.

Ya estaban encaminados.

Conversaciones francas, debates animados, risas y afecto. Si pudiera destilar los ingredientes más esenciales de una reunión del Braintrust, esas cuatro cosas estarían sin duda entre ellos. Pero los recién llegados a menudo observan otra cosa: el volumen. Normalmente, los asistentes a un Braintrust se entusiasman y se excitan tanto que hablan al mismo tiempo y levantan la voz. Tengo que admitir que ha habido momentos en que los de fuera han llegado a pensar que estaban presenciando una discusión acalorada o alguna especie de altercado. Nada de eso, aunque entiendo su confusión, producto de su incapacidad (tras una breve visita) de captar el objetivo del Braintrust. Una discusión acalorada durante una reunión del Braintrust no tiene como objetivo que una persona se salga con la suya. En la medida en que se produzca una «discusión», lo único que se pretende es que de ella salga la verdad.

Esa es parte de la razón de que Steve Jobs no viniera a las reuniones del Braintrust de Pixar, una prohibición de mutuo acuerdo, basada en mi creencia de que su imponente presencia dificultaría aún más la franqueza. Habíamos llegado a este acuerdo allá por 1993, un día en que yo visitaba Microsoft y Steve me llamó por teléfono, preocupado porque me estaban animando a que aceptara un trabajo en esa empresa. Yo no tenía ninguna intención de trabajar en Microsoft y esa no era la razón de mi visita, pero sabía que él estaba nervioso y aproveché la oportunidad para ejercer mi influencia. «El Braintrust funciona muy bien —le dije—. Pero si tú asistes a las reuniones, el grupo cambiará su conducta.» Estuvo de acuerdo y, pensando que John y los guionistas sabían más sobre narración cinematográfica que él, les dejó el trabajo a ellos. En Apple tenía fama de ocuparse hasta del detalle más nimio de cada producto, pero no creía que en Pixar pudiera hacerlo mejor que el equipo de allí, así que se quedó fuera de juego. Eso demuestra la importancia de la franqueza en Pixar: está por encima de la jerarquía.

En las reuniones del Braintrust los comentarios han de ser francos, pero son mucho más que eso. Las sesiones creativas más productivas permiten analizar muchísimas líneas de pensamiento. Tomemos el ejemplo de *WALL-E*, que al principio se llamaba *Trash Planet*. Durante mucho tiempo esa película terminaba con nuestro robot compactador de basura de ojos saltones salvando de la destrucción en un cubo de basura a su amada robot exploradora, EVA. Pero había algo en ese final que fallaba, que no acababa de ser redondo. Mantuvimos

interminables discusiones sobre ello, pero Andrew Stanton, el director, tenía dificultades para percibir lo que fallaba y aún más para encontrar una solución. Lo más difícil de entender era que el hilo argumental romántico parecía correcto. Estaba claro que WALL-E salvaría a EVA ya que se había enamorado desde el momento en que la vio por primera vez. En cierto sentido, eso era precisamente el fallo. Y fue Brad Bird quien se lo señaló a Andrew en una reunión del Braintrust. «Has negado a tu público el momento que estaba esperando —dijo—, el momento en que EVA se deshace de toda su programación y va a salvar a WALL-E. Dáselo. El público lo quiere.» En cuanto Brad lo dijo, fue como dar en la diana: ¡bing! Después de la reunión Andrew se marchó a escribir un final completamente nuevo en el que EVA salva a WALL-E, y en la siguiente proyección nadie se libró de tener los ojos húmedos.

Michael Arndt recuerda que fue Andrew quien, entre tanto, hizo un comentario en un Braintrust sobre *Toy Story 3* que alteró de manera fundamental el final de la segunda parte de la película. En ese punto de la película, Lotso —el osito de peluche villano y líder de la guardería de juguetes— es derrocado después de un motín de los juguetes. Pero el problema era que el motín no parecía creíble, porque la causa que lo desencadenaba no resultaba convincente. «En el borrador de la historia —me dijo Michael—, yo hacía que Woody soltara un gran discurso heroico sobre lo mezquino que era Lotso, con lo que cambiaba la forma en que todo el mundo consideraba al osito. Pero en el Braintrust, Andrew dijo: “No, no me lo trago. Esos juguetes no son tontos. Saben que Lotso es un mal tipo. Simplemente le siguen porque tiene más poder”.» Esto suscitó una animada discusión en la sala, hasta que, finalmente, Michael dio con una analogía: si consideras que Lotso es Stalin, y los otros muñecos, sus temerosos súbditos, entonces Bebote —el muñeco calvo con un ojo saltón que actúa como matón de Lotso— es el ejército de Stalin. En ese momento, empezó por fin a surgir una solución. «Si derribas al ejército, te puedes librar de Stalin —dijo Michael—. De modo que la cuestión era: ¿qué puede hacer Woody para que Bebote se vuelva contra Lotso? Ese era el problema al que tuve que hacer frente.»

La solución que encontró Michael fue revelar una afrenta hasta entonces desconocida: que la doblez de Lotso hizo que Bebote fuera abandonado por la niña que era su dueña. Pero Michael nunca la habría encontrado de no ser por el Braintrust.

Es natural que la gente tema que un entorno tan crítico resulte amenazante y

desagradable, como una visita al dentista. La clave es considerar las opiniones que se ofrecen en cualquier grupo de feedback que funciona bien como un plus, no como algo competitivo. En un planteamiento competitivo se comparan las ideas con las tuyas propias, convirtiendo la conversación en un debate en el que alguien gana y otro pierde. Un planteamiento aditivo, sin embargo, se inicia partiendo de la base de que cada participante aporta algo (aunque solo sea una idea que pone en marcha el debate y que en última instancia no funciona). El Braintrust es valioso porque amplía tu propia perspectiva, permitiéndote mirar, al menos brevemente, a través de los ojos de los demás.

Brad Bird tiene un ejemplo estupendo sobre esto: una vez el Braintrust le ayudó a arreglar algo que él no había considerado problemático. Durante la producción de *Los Increíbles* la gente planteó sus dudas respecto a una escena en la que Helen y Bob Parr (también conocidos como Elastigirl y Mr. Increíble) están discutiendo. Muchos pensaron en el Braintrust que la escena, en la que a Bob le pillan andando sigilosamente por su casa en plena noche después de haber estado haciendo de superhéroe, era muy mala. Lo que a Brad le gusta de este ejemplo es que el Braintrust le sirvió para encontrar una solución pese a que él era incapaz de darse cuenta de lo que fallaba. La solución que se sugirió en la sesión del Braintrust no fue la más adecuada, y sin embargo, Brad dice que le ayudó enormemente.

«En ocasiones el Braintrust sabe que algo está mal, pero identifica el síntoma que no toca —me dijo—. Yo sabía cuál era el tono de la película; yo había captado el tono y todo el mundo lo aceptó. Pero esta era una de las primeras escenas que estaba viendo el Braintrust con voces. Y creo que la gente pensaba que estaba viendo una película de Bergman. Bob gritaba a Helen, y lo que yo percibí fue: "Santo cielo, parece que la está acosando. Realmente no me gusta ese tipo. Tienes que reescribir la escena". Así que me pongo a reescribirla y al examinarla pienso: "No, esto es lo que él diría. Y esto es lo que ella respondería". No quiero cambiar nada, pero sé que no puedo decir eso, porque algo no funciona. Y luego me doy cuenta del problema. Físicamente, Bob es del tamaño de una casa, y Helen es muy menudita. Aunque Helen sea su igual, lo que ves en pantalla es a ese enorme y amenazante tipo gritando y lo que parece es que la está maltratando. Una vez que me di cuenta, todo lo que hice fue hacer que Helen se estirara cuando está defendiendo su terreno y dijera: "Esto no tiene nada que ver contigo". No cambié el diálogo. Lo que hice fue cambiar los dibujos para que el cuerpo de ella fuera más grande, como si afirmara: "Yo

puedo medirme contigo”. Y cuando presenté la escena modificada, el Braintrust aseguró: “Esto está mucho mejor. ¿Qué frases has cambiado?”. Dije que no había cambiado ni una coma. Esto es un ejemplo del grupo que percibe algo que no funciona, pero no aporta la solución. Tuve que pensar a fondo y preguntarme: “Si el diálogo no está mal, entonces ¿qué es?”. Y luego lo vi. Ah, era eso.»

En los comienzos de Pixar, John, Andrew, Pete, Lee y Joe se hicieron una promesa. Pasara lo que pasara, siempre se dirían la verdad. Lo hicieron porque eran conscientes de lo importantes y poco frecuentes que son los comentarios francos y de que, sin ellos, nuestras películas se iban a resentir. Entonces y ahora, el término que utilizamos para describir este tipo de crítica constructiva es «buenos comentarios».

Un buen comentario dice lo que está mal, lo que falta, lo que no está claro, lo que no tiene sentido. Un buen comentario se ofrece en el momento justo, no cuando es demasiado tarde para solucionar el problema. Un buen comentario no exige nada; ni siquiera tiene que incluir una propuesta de solución. Pero si lo hace, esa propuesta se ofrece solo para ilustrar una posible solución, no para recetarla como obligatoria. Y, sobre todo, un buen comentario es concreto. «Me estoy muriendo de aburrimiento» no es un buen comentario.

Como dice Andrew Stanton, «Hay una diferencia entre criticar y hacer crítica constructiva. Con esta última, estás construyendo algo al mismo tiempo que estás criticando. Estás construyendo a medida que desmontas, haciendo nuevas piezas que encajen con las que has retirado. Es una forma de arte en sí mismo. Creo que los comentarios que hagas tienen que inspirar a quienes los reciben; es algo así como conseguir que un niño quiera rehacer sus deberes. Por lo tanto, tienes que actuar como un profesor. A veces hablas sobre los problemas de montones de formas diferentes hasta que encuentras una frase que te permite ver que sus ojos se agrandan, como si estuvieran pensando: “Oh, quiero hacer eso”. En lugar de decir: “Las frases de esa escena no son lo suficientemente buenas”, dices: “¿No quieres que la gente salga del cine y repita esas frases?”. Es más estimulante. “¿No es eso lo que quieres? ¡Yo también lo quiero!”».

Decir la verdad es difícil pero, en una empresa creativa, es la única manera de garantizar la excelencia. Le corresponde al director de la empresa observar la dinámica de la sala, aunque a veces un cineasta se acercará después de una reunión para decir que algunas personas se guardaban su opinión. En estos casos,

la solución suele ser reunir un grupo más pequeño —una especie de mini-Braintrust— para estimular una comunicación más directa entre un menor número de participantes. Otras veces surgen problemas que requieren una atención especial, como cuando la gente se escaquea sin siquiera darse cuenta. Según mi experiencia, la gente no pretende por lo general mostrarse evasiva y todo lo que necesita es un empujoncito para devolverla al buen camino.

La franqueza no tiene que ser cruel. Ni destructiva. Al contrario, todo sistema de feedback que funciona bien está construido sobre la empatía, sobre la idea de que todos vamos en el mismo barco y de que comprendemos tu mal trago porque nosotros mismos hemos pasado por ello. Nos esforzamos por desechar impulsos tales como exigir alabanzas a nuestro ego o el reconocimiento que creemos merecer. El Braintrust se centra en la idea de que cada comentario que hacemos es en nombre de un objetivo común: apoyarnos y ayudarnos mutuamente para intentar hacer mejores películas.

Sería un error pensar que el simple hecho de reunir cada dos meses un grupo de personas en una habitación para mantener conversaciones francas resolverá automáticamente los males de nuestra empresa. En primer lugar, al grupo siempre le lleva un tiempo desarrollar el nivel de confianza necesario para hablar con auténtica franqueza, expresar reservas y críticas sin miedo a las represalias y aprender el lenguaje de los buenos comentarios. En segundo lugar, ni siquiera el Braintrust más experimentado puede ayudar a la gente que no comprende su filosofía, que se niega a escuchar críticas sin ponerse a la defensiva, o que no tiene la capacidad de digerir el feedback, asimilarlo y empezar de nuevo. Tercero, como expondré en los capítulos siguientes, el Braintrust es algo que evoluciona con el tiempo. Crear un Braintrust no es algo que haces de una vez para siempre y luego te limitas a comprobar la lista de cosas por hacer. Aunque sus miembros sean personas inteligentes y generosas, hay muchas cosas que pueden salir mal. La dinámica cambia —entre personas, entre departamentos— y por lo tanto la única manera de asegurar que el Braintrust cumpla con su tarea es vigilándolo y protegiéndolo continuamente, y haciendo las adaptaciones que sean necesarias.

Quiero hacer hincapié en que no hay que trabajar en Pixar para formar un Braintrust. Toda persona creativa, sea cual sea el campo en el que trabaje, puede reclutar entre las personas que le rodean a aquellas que muestren la mezcla adecuada de inteligencia, perspicacia y cortesía. «Usted puede y debe reunir su propio grupo de búsqueda de soluciones», dice Andrew Stanton, y añade que en

cada una de sus películas él se empeña en hacerlo a escala más pequeña, independientemente del Braintrust oficial. «Estas son las cualidades que se requieren: las personas que elija deben: (a) ayudarte a pensar con mayor claridad y (b) poner soluciones sobre la mesa en un corto espacio de tiempo. Me da igual quienes sean, el portero, el becario o uno de tus colegas de más confianza. Si te pueden ayudar, deberían estar en el grupo.»

Créame, usted no debería estar en una empresa en la que se vea más franqueza en los pasillos que en las salas de reuniones donde se plantean las ideas fundamentales o la política empresarial. ¿La mejor forma de luchar contra esta tendencia? Buscar gente que esté dispuesta a hablarle con franqueza y, cuando la encuentre, no dejarla escapar.

6
Miedo y fracaso

La producción de *Toy Story 3* podría constituir una clase magistral sobre cómo hacer una película. Al comienzo del proceso, en 2007, el equipo que hizo *Toy Story*, la película original, se reunió durante dos días en una cabaña rústica, a cien kilómetros al norte de San Francisco, que a menudo nos hace las veces de centro de retiro oficioso. El edificio, llamado Poet's Loft, está construido en madera de sequoya y cristal y encaramado sobre pilares dominando Tomales Bay; es el lugar perfecto para pensar. El objetivo del equipo, aquel día, era esbozar una película que todos ellos estuvieran dispuestos a pagar por ver.

Sentados en sofás con una pizarra en el centro de la habitación, los participantes empezaron por plantear algunas preguntas básicas: ¿por qué hacer una tercera película? ¿Qué quedaba por decir? ¿Qué nos suscita curiosidad todavía? El equipo de *Toy Story* se conocía y se tenía confianza; durante años sus miembros habían cometido juntos errores estúpidos y habían resuelto juntos problemas aparentemente irresolubles. La clave era centrarse menos en el objetivo final y más en lo que todavía le intrigaba a cada uno de unos personajes que, para entonces, todos consideraban personas a las que realmente conocían. De vez en cuando alguien se levantaba y exponía lo que tenía hasta la fecha, tratando de resumir la tercera parte de una historia como si fuera la publicidad de la carátula del DVD. Se hacían comentarios y regresaban, literalmente, a la mesa de dibujo.

Entonces alguien dio la pista que hacía falta para encontrar el punto de partida. «Hemos tratado mucho durante años y de diferentes maneras el tema de que Andy se hace mayor y se desprende de sus juguetes. De modo que, ¿por qué no pasamos directamente a esa idea? ¿Cómo se sentirían los juguetes si Andy se

marchara a la universidad?» Aunque nadie sabía cómo responder exactamente a esa pregunta, todo el mundo se dio cuenta de que habíamos dado con la idea —el arranque— que daría vida a *Toy Story 3*.

A partir de aquel momento, la película pareció cobrar sentido. Andrew Stanton escribió un tratamiento, Michael Arndt escribió un guion, Lee Unkrich y Darla Anderson, director y productora, pusieron en marcha la producción y cumplimos nuestros plazos. Incluso el equipo del Braintrust tuvo pocas cosas sobre las que discutir. Tampoco me gustaría exagerar. El proyecto tuvo sus problemas, pero desde que creamos nuestra empresa, estábamos soñando con una producción tan tranquila como esta. En un momento dado, Steve Jobs me llamó para ver cómo íbamos.

«Es realmente extraño —le dije—. No hemos tenido ni un solo problema importante con esta película.»

Mucha gente habría estado contenta con estas noticias. Pero no Steve. «Cuidado —respondió—. Puede resultar peligroso.»

«No creo que haya motivos de alarma —continué—. Es la primera vez, en once películas, que no tenemos un problema grave. Y, además, hay unos cuantos follones a la vista.»

Era la pura verdad. En los dos años siguientes, tuvimos que vérnoslas con una serie de costosas meteduras de pata. Dos de ellas —*Cars 2* y *Monstruos University*— se resolvieron sustituyendo a los directores originales de la película. Otro film, en el que habíamos trabajado durante tres años, demostró ser tan confuso que lo desechamos por completo.

Voy a hablar más sobre nuestros fallos, pero me alegra decir que al detectarlos a medio camino, antes de que estuvieran terminados los proyectos y presentados al público, los pudimos utilizar como experiencias de aprendizaje. Sí, nos costaron dinero, pero las pérdidas no fueron tan cuantiosas como lo hubieran sido de no haber intervenido a tiempo. Y sí, fueron dolorosos, pero logramos salir más fuertes y experimentados gracias a ellos. He llegado a considerar nuestros errores una parte necesaria de nuestro trabajo, algo así como invertir en I + D, y pido a toda la gente de Pixar que los considere del mismo modo.

Para la mayoría de nosotros los fallos vienen con un equipaje, con mucho equipaje, y creo que eso se remonta a nuestra época escolar. Desde una edad

muy temprana, se nos ha inculcado el siguiente mensaje: el fallo es malo; el fallo significa que no has estudiado ni te has preparado; el fallo significa que has sido vago o, peor aún, que no eres lo suficientemente inteligente. Por lo tanto, el fallo es algo de lo que hay que avergonzarse. Esta percepción se transmite a la edad adulta, incluso en personas que han aprendido a repetir como un loro los conocidos argumentos sobre la parte positiva del fallo. ¿Cuántos artículos ha leído usted sobre este tema? Y, sin embargo, aunque asientan con la cabeza, muchos lectores de esos artículos siguen teniendo la misma reacción emocional que cuando eran niños. No pueden evitarlo: esa temprana experiencia de vergüenza está demasiado arraigada para borrarla. Continuamente veo en mi trabajo a personas que se resisten y rechazan el fallo y tratan con todas sus fuerzas de evitarlo, porque, independientemente de lo que digamos, los errores te hacen sentir incómodo. Existe una reacción visceral frente al fallo porque hace daño.

Tenemos que cambiar nuestra forma de pensar en el fallo. No soy el primero en decir que los fallos, cuando se abordan de la manera adecuada, pueden ser una oportunidad para mejorar. Pero la mayoría de la gente interpreta esta afirmación pensando que los errores son malos. Los errores no son necesariamente malos. No son malos en absoluto. Son la consecuencia inevitable de hacer algo nuevo (y en cuanto tal, deberían ser vistos como algo valioso; sin ellos, no existiría la originalidad). Sin embargo, a pesar de decir que aceptar el fallo es una parte importante del aprendizaje, también sé que reconocer esta verdad no es suficiente. La razón se debe a que el fallo es doloroso, y nuestros sentimientos acerca de ese dolor nos impiden comprender su valor. Para desentrañar lo bueno y lo malo de los fallos, tenemos que reconocer tanto la realidad del dolor como el beneficio del crecimiento resultante.

Si preguntamos a la gente, vemos que la mayoría de las personas no quiere cometer errores. Pero Andrew Stanton no es igual que la mayoría. Como ya he mencionado, es conocido en Pixar por repetir las frases «comete un error pronto y rápido» y «equivócate lo antes posible». Él cree que un error es como aprender a montar en bicicleta; no es concebible que aprendas a hacerlo sin cometer fallos y sin caerte varias veces. «Consigue una bicicleta que sea lo más baja posible, ponte coderas y rodilleras para que no te dé miedo caerte y empieza», dice. Si se aplica esta forma de pensar a todo lo nuevo que intentes hacer, se puede empezar a derribar la connotación negativa asociada a cometer errores. «Tu no dirías a alguien que está aprendiendo a tocar la guitarra que piense cuidadosamente

dónde va a poner los dedos antes de rasguear, porque lo único que conseguirás es que haga un rasgueo y punto. Y si no lo hace bien, mejor que lo deje. Esa no es forma de aprender, ¿verdad?», dice Andrew.

Esto no significa que Andrew disfrute cuando presenta su trabajo para que sea juzgado por otros y le encuentran errores. Pero admite la posibilidad del fallo aceptándolo de antemano, buscando mecanismos que conviertan el disgusto en progreso. Equivocarse lo antes posible es optar por una forma de aprender rápida y agresiva. Andrew lo hace sin titubear.

Aunque muchas personas de nuestra empresa han escuchado a Andrew decir esto repetidas veces, todavía no lo captan. Piensan que significa aceptar los fallos con dignidad y pasar a otra cosa. La mejor y más sutil interpretación es que el fallo es una manifestación del aprendizaje y la investigación. Si no experimentas el fracaso, estás cometiendo un error todavía peor: estás funcionando bajo el deseo de evitarlo. Y especialmente para los líderes, esta estrategia —tratar de evitar el fracaso haciendo como que no existe— conduce directamente a él. Como dice Andrew, «Hacer que las cosas avancen permite al equipo que diriges sentir que va en un barco que navega hacia tierra. Es lo opuesto de tener un líder que dice: "Todavía no estoy seguro. Voy a mirar el mapa un poco más y nos vamos a quedar flotando aquí; ustedes dejen de remar hasta que yo haya descubierto qué pasa". Y así se van sucediendo las semanas, la moral empieza a decaer y el fallo se cumple. La gente comienza a dudar y a temer al capitán. Aunque sus dudas no estén plenamente justificadas, te conviertes en lo que ven debido a tu incapacidad para actuar».

Rechazar el fallo y evitar los errores pueden parecer metas muy encomiables, pero es una total equivocación. Tomemos por ejemplo el caso de los Golden Fleece Awards, que se crearon en 1975 para llamar la atención sobre los proyectos de financiación pública que constituían enormes derroches de dinero. (Entre los ganadores había cosas como un estudio sobre el amor de 84.000 dólares encargado por la National Science Foundation y un estudio del Departamento de Defensa de 3.000 dólares que analizó si los militares debían llevar paraguas.) Aunque ese atento examen pudo parecer una buena idea en aquel momento, tuvo un efecto escalofriante sobre la investigación. Nadie quería «ganar» un premio Golden Fleece porque, con la aparente intención de evitar el derroche, sus organizadores habían logrado que resultara peligroso y embarazoso cometer errores.

Lo cierto es que si financias miles de proyectos de investigación cada año,

algunos tendrán consecuencias evidentes, mensurables y positivas, mientras que otros no servirán para nada. No somos muy buenos prediciendo el futuro —es un hecho—, y sin embargo los Golden Fleece Awards implicaban tácitamente que los investigadores deberían saber antes de hacer su estudio si los resultados del mismo tendrían o no valor. El fracaso se estaba utilizando como un arma, en lugar de como agente de aprendizaje. Y eso tuvo repercusiones: el hecho de que fracasar te podía hacer merecedor del escarnio público distorsionó la manera que tenían los investigadores de elegir proyectos. La política del fracaso impedía por lo tanto nuestro avance.

Existe una forma rápida de determinar si su empresa ha adoptado una definición negativa del fallo. Pregúntese qué pasa cuando se descubre un error. ¿La gente se calla y se repliega en sí misma o se reúne para desentrañar las causas de los problemas que han impedido avanzar? ¿Se pregunta de quién es la culpa? En ese caso, su cultura es de las que castiga el fallo. Fallar ya es lo suficientemente complicado como para encima ponerse a buscar un chivo expiatorio.

En las culturas basadas en el miedo y con aversión al fallo, la gente evitará consciente o inconscientemente el riesgo. Buscará en cambio repetir algo seguro que haya funcionado bien en el pasado. Su trabajo será poco original y nada innovador. Pero si usted puede lograr la comprensión positiva del fallo, sucederá lo contrario.

Entonces ¿cómo convertir el fallo en algo a lo que la gente se enfrente sin miedo?

Parte de la respuesta es sencilla: si nosotros, los líderes, podemos hablar de nuestros errores y de nuestra responsabilidad sobre los mismos, permitimos que otros también lo hagan. Usted no huye de ellos ni hace ver que no existen. Esa es la razón por lo que recalco la importancia de hablar abiertamente de nuestras meteduras de pata en Pixar, porque creo que nos enseñan algo importante: estar abierto a los problemas es el primer paso para aprender de ellos. Mi meta no es suprimir completamente el miedo, porque es algo inevitable en situaciones en las que uno se juega mucho. Pero lo que pretendo es que no nos atenace. Aunque no queremos cometer demasiados errores, debemos considerar su coste como una inversión de futuro.

Si usted crea una cultura sin miedo (o lo más cercano a ello que la naturaleza

humana permita), la gente dudará menos a la hora de explorar nuevos ámbitos, identificar caminos desconocidos y lanzarse a recorrerlos. Comenzarán también a ver el lado positivo de su determinación: el tiempo que han ahorrado en elucubrar si están en el rumbo correcto o no les vendrá muy bien cuando lleguen a un callejón sin salida y tengan que empezar de nuevo.

No basta con elegir un camino: hay que recorrerlo. Al hacerlo verá cosas que posiblemente no podía ver cuando empezó; tal vez no le guste lo que ve, y parte de ello quizá sea confuso, pero al menos habrá «explorado el barrio», como nos gusta decir a nosotros. El punto clave aquí es que incluso si usted decide que se ha equivocado de lugar, todavía tiene tiempo de encaminarse hacia el sitio correcto. Y todas las ideas que le llevaron hasta allí no se desaprovecharán. Aunque la mayor parte de lo descubierto no le sirva, seguro que saca ideas que le resultan útiles. Si hay partes del barrio que le gustan pero que no le valen para el proyecto en el que está trabajando ahora, se acordará de ellas más tarde y puede que las aproveche entonces.

Permítame explicarle qué quiero decir con explorar el barrio. Años antes de que se convirtiera en el cuento divertido y conmovedor de un temible y peludo gigante (Sulley) y su insólita amistad con la niña (Boo) a la que tenía que asustar, *Monstruos S. A.* era una historia totalmente diferente. Como primero la imaginó Pete Docter, trataba de un hombre de treinta años que se enfrentaba a un elenco de aterradores personajes que solo él podía ver. Pete lo describía así: «Es un contable o algo parecido, y detesta su trabajo. Un día su madre le da un libro con dibujos que él hizo cuando era pequeño. No le da mucha importancia y lo pone en la estantería, pero esa noche los monstruos aparecen. Y solamente él puede verlos. Piensa que está empezando a volverse loco. Le siguen a su trabajo y le acompañan a sus citas. Resulta que esos monstruos son todos los miedos a los que nunca se enfrentó cuando era un niño. Finalmente se hace amigo de ellos y, a medida que domina sus miedos, poco a poco empiezan a desaparecer».

Todo aquel que haya visto la película sabe que no se parece en nada a esa descripción. Pero lo que nadie sabe es la cantidad de vueltas equivocadas que dio la historia durante años antes de encontrar el norte. La presión a la que Pete estaba sometido era enorme, ya que *Monstruos S. A.* era la primera película de Pixar no dirigida por John Lasseter, de manera que en cierta medida Pete y su equipo estaban siendo escrutados con el microscopio. Todo intento fallido de enderezar la historia no hacía sino aumentar la presión.

Afortunadamente, Pete tenía un concepto básico y lo mantuvo siempre: «Los

monstruos son reales y su cometido es asustar a los niños». Pero ¿cuál es la manifestación más rotunda de esa idea? No podía saberlo hasta que probó unas cuantas opciones. Al principio, la protagonista humana era una niña de seis años llamada Mary. Luego fue cambiada por un niño. Luego volvió a ser la niña de seis años. A continuación tenía siete años, se llamaba Boo y era mandona, incluso autoritaria. Finalmente Boo fue transformada en un valiente bebé que todavía no hablaba. La idea del personaje amigo de Sulley —la bola redonda de un solo ojo a quien Billy Crystal le puso voz— no se añadió hasta más de un año después de que se escribiera el primer tratamiento. El proceso de establecer las reglas del increíblemente intrincado mundo que Pete había creado también le llevó a recorrer incontables callejones sin salida, hasta que por fin esos callejones convergieron en un camino que condujo a la historia hacia el lugar adecuado.

«El proceso de elaborar una historia es como partir hacia lo desconocido —dice Pete—. Sin embargo, siempre hay un principio rector que te conduce mientras recorres los diferentes caminos. En *Monstruos S. A.*, todas nuestras distintas tramas compartían un sentimiento común: la agridulce nostalgia que sientes cuando has solucionado un problema; en este caso, las peripecias de Sulley por devolver a Boo a su propio mundo. Sufres mientras estás tratando de resolverlo, pero al final has desarrollado una especie de cariño que echarás en falta cuando no esté. Sabía que era eso lo que deseaba decir y finalmente logré expresarlo en la película.»

Aunque el proceso era difícil y exigía tiempo, Pete y su equipo nunca pensaron que un enfoque equivocado significara un fracaso. Al contrario, consideraban que cada idea les acercaba un poco más a la opción ideal. Y eso les permitía acudir todos los días a trabajar con ganas y compromiso, aunque las cosas no estuvieran nada claras. Esta es la clave: cuando se piensa que la experimentación es algo necesario y productivo y no una frustrante pérdida de tiempo, la gente disfrutará de su trabajo, aunque les resulte desconcertante.

El principio que estoy tratando de describir —el proceso iterativo de prueba y error— se valora desde hace mucho tiempo en ciencia. Cuando los científicos se plantean una pregunta establecen hipótesis, las someten a prueba, las analizan y sacan conclusiones, y luego vuelven a empezar. El razonamiento subyacente es sencillo: los experimentos son misiones de investigación que con el tiempo permiten a los científicos comprender mejor el problema. Eso significa que cualquier resultado es un buen resultado, porque aporta nueva información. Si tu

experimento confirma que tu teoría inicial es errónea, es mejor saberlo cuanto antes. Al disponer de nuevos hechos, se puede replantear cualquier cuestión que estés intentando demostrar.

A menudo esto es más fácil de aceptar en el laboratorio que en una empresa. Crear arte o desarrollar nuevos productos en un contexto de ánimo de lucro es complicado y caro. En nuestro caso, cuando estamos tratando de contar la mejor historia, ¿cómo evaluamos los intentos y sacamos conclusiones? ¿Cómo determinamos lo que funciona mejor? Y ¿cómo logramos apartar la idea de que tenemos que dar con la solución el tiempo suficiente para identificar un hilo conductor realmente emotivo que sostenga toda la película?

Existe un planteamiento alternativo al de cometer errores lo antes posible. Se trata de la idea de que si piensas cuidadosamente en todo, si eres meticuloso, planificas bien y consideras todos los posibles resultados, tienes más probabilidades de crear un producto válido. Pero debo prevenirle de que si pretende diseñar todas las etapas antes de recorrerlas —si confía en la planificación lenta y deliberada esperando que así evitará los errores durante el proceso— sencillamente se está engañando a sí mismo. En primer lugar, es más fácil planificar un trabajo poco original, cosas que copian o repiten algo que ya existe. De modo que si su objetivo principal es contar con un plan férreo y totalmente elaborado, lo único que está haciendo es aumentar las posibilidades de no ser original. Además, no se puede planificar la forma de solucionar los problemas. Aunque la planificación es muy importante, y nosotros hacemos mucha planificación, no se puede controlar todo en un entorno creativo. He descubierto que, en general, la gente que dedica su energía a pensar en un planteamiento e insiste en que es demasiado pronto para pasar a la acción se equivoca con la misma frecuencia que la gente que se lanza a la piscina y empieza a actuar enseguida. Las personas que planifican en exceso, simplemente tardan más tiempo en equivocarse (y cuando las cosas se ponen difíciles, lo cual es inevitable, se sienten más frustradas por la sensación de haber fallado). Esta forma de proceder tiene un corolario: cuanto más tiempo dediques a diseñar un planteamiento, más tiempo pasarás aferrado a ello. La idea de no pasar a la acción queda incrustada en tu cerebro, como un surco en el barro. Puede ser difícil librarse de ella y encaminarse en otra dirección. Lo cual, con gran frecuencia, es exactamente lo que uno debe hacer.

Por supuesto, existen situaciones en las que es esencial un índice de fallos igual a cero. La aviación comercial tiene un impresionante récord de seguridad gracias a la enorme atención que se presta a todos los niveles para eliminar los errores, desde la fabricación de los motores y el montaje y mantenimiento de los aviones hasta el cumplimiento de los controles de seguridad y los reglamentos que rigen los espacios aéreos. Igualmente, los hospitales han elaborado medidas de seguridad para controlar que se opera al paciente debido en el lado conveniente del cuerpo, del órgano correspondiente, etcétera. Los bancos tienen protocolos para evitar los errores; las empresas de fabricación tienen como meta eliminar los errores de la cadena de producción; muchas industrias se fijan el objetivo de cero accidentes.

Pero aunque la inexistencia de fallos es crucial en algunas industrias ello no significa que deba ser la meta de todas. Cuando se trata de trabajos creativos, el concepto de «cero defectos» es más improcedente que útil. Es contraproducente.

No hay duda de que los fallos pueden ser caros. Fabricar un mal producto o sufrir un revés importante daña la reputación de su empresa y, a menudo, la moral de sus empleados. Por ello tratamos de que los fallos cuesten lo menos posible retirando parte de la responsabilidad sobre ellos. Por ejemplo, hemos establecido un sistema que permite a los directores dedicar años a la fase de desarrollo de una película, cuando los costes de repetición e investigación son relativamente bajos. (Durante este tiempo pagamos salarios al director, los guionistas y los dibujantes, pero no invertimos en producción que es donde los costes se disparan.)

Una cosa es hablar del valor de unas personas que encuentran una serie de pequeños fallos a medida que tratan de avanzar en el proyecto, pero ¿qué pasa cuando el fracaso es enorme, catastrófico? ¿Qué pasa con un proyecto en el que pierdes millones de dólares porque tienes que desecharlo después de haberle hecho publicidad? Esto nos sucedió con una película que estábamos haciendo hace unos años, basada en una idea fantástica que se formó en la mente de uno de nuestros colegas más creativos y dignos de confianza (pero, todo hay que decirlo, no había dirigido una película en su vida). Quería contar la historia de lo que sucede cuando los dos últimos tritones de pies azules, macho y hembra, del planeta, son obligados a estar juntos por la ciencia para salvar la especie, aunque no pueden soportarse el uno al otro. Cuando se puso en pie para hablar y nos lanzó la idea, nos quedamos maravillados. La historia, como la de *Ratatouille*, era un concepto un tanto insólito, pero veíamos que con el tratamiento adecuado

sería una película fenomenal.

Es significativo que la idea también surgiera cuando Jim Morris y yo estábamos hablando sobre si el éxito de Pixar hacía que nos durmiéramos en los laureles. Algunas de las preguntas que nos planteábamos eran las siguientes: ¿habíamos creado hábitos y reglas innecesarios con el fin de dirigir las producciones y hacer que fueran eficientes? ¿Corríamos el peligro de aletargarnos y volvernos previsibles? ¿Se estaban abultando los presupuestos de las películas cada vez más sin razón alguna? Estábamos buscando una oportunidad para cambiar esas cosas, para crear nuestra propia pequeña *start-up* dentro de Pixar y al mismo tiempo independiente de ella, para tratar de recuperar aquella energía que impregnaba la empresa cuando éramos jóvenes y nos esforzábamos por sacar adelante nuestro pequeño negocio. Ese proyecto parecía cumplir los requisitos. Cuando entró en producción, decidimos tratarlo como un experimento: ¿qué pasaría si trajéramos gente de fuera con ideas nuevas, les permitiéramos replantear todo el proceso de producción (y poner a su servicio compañeros experimentados para ayudarles a llevar todo eso a cabo) y los instaláramos a dos manzanas de nuestro cuartel general para reducir al mínimo el contacto con quienes podrían animarles a seguir haciendo las cosas como hasta ahora? Además de hacer una película memorable, estábamos tratando de poner a prueba y mejorar nuestros procesos. Llamamos al experimento el Incubator Project.

Algunos compañeros de Pixar expresaron sus dudas acerca de este proyecto, pero el espíritu subyacente —el deseo de no dormirnos en los laureles— resultaba atractivo para todos. Andrew Stanton me dijo más tarde que le preocupó desde el principio lo aislado que estaba el equipo, aunque fuera por voluntad propia. Estábamos tan entusiasmados con las posibilidades de reinventar la rueda que subestimamos el impacto de realizar tantos cambios a la vez. Era como si hubiéramos escogido cuatro músicos con talento, les hubiéramos abandonado a su suerte y esperásemos ansiosamente que descubrieran cómo ser los Beatles.

Pero entonces no lo veíamos tan claro. La idea de la película era sólida, lo cual quedó confirmado cuando la desvelamos en una presentación para los medios sobre las próximas películas de Pixar y Disney. Como escribieron con admiración en la página web *Ain't It Cool News*, el personaje principal, que había vivido en cautividad desde que era un renacuajo, residía en la pecera de un laboratorio desde la que podía ver un gráfico en la pared que describía los

rituales de apareamiento de su especie. Como estaba solo, practicaba los pasos un día sí y otro también, preparándose para cuando los científicos le capturaran una novia. Lamentablemente, no podía leer el noveno y último ritual de apareamiento porque estaba tapado por la máquina de café del laboratorio. En ello radicaba el misterio.

La presentación motivó reseñas apasionadas. Era puro Pixar, decía encantada la gente, original, ingeniosa y al mismo tiempo capaz de transmitir ideas valiosas y comunicables. Pero en el departamento de producción y, sin nosotros saberlo, la historia estaba atascada. Al principio el argumento funcionaba —nuestro héroe consigue lo que quiere cuando los científicos atrapan para él una compañera y se la llevan al laboratorio—, pero cuando la infeliz pareja se adentra en el mundo natural, la película empezaba a desmoronarse. Estaba estancada y, ni siquiera después de darle muchas vueltas al guion, no conseguía mejorar.

Al principio no fuimos conscientes del hecho de la disociación de la historia. Cuando tratamos de evaluar cómo estaban las cosas, los primeros informes parecían positivos. El director estaba firmemente convencido de la historia, y su equipo parecía animado y trabajaba duro, pero no estaban al tanto de algo importante: los dos primeros años de desarrollo de una película se deben dedicar a consolidar las secuencias de la historia sometiéndolas incesantemente a prueba, algo así como templar el acero. Y eso requería tomar decisiones, no solamente mantener debates abstractos. Aunque todos los que trabajaban en ella tenían las mejores intenciones, la película había quedado empantanada en una maraña de posibilidades e hipótesis. El resultado final era que, por emplear la analogía de Andrew, aunque en el bote todo el mundo remaba, no se avanzaba.

Cuando finalmente nos dimos cuenta de lo que pasaba —después de que unas cuantas personas experimentadas de Pixar acudieran para ayudarles e informaran de lo que habían visto— ya era demasiado tarde. El estilo Pixar es invertir en una visión singular y lo habíamos hecho, a lo grande, en este proyecto. No nos planteamos cambiar al director porque la historia era suya, y sin él como motor, no creíamos que pudiéramos terminar la película. Así que en mayo de 2010, con gran dolor, dimos por concluida la producción.

Habrá gente que piense al leer esto que el error fue empezar la producción de esa película. Un director novato, un guion sin terminar…; es fácil mirar atrás, después del cerrojazo, y decir que solo esos factores tendrían que habernos disuadido desde el principio. Pero no estoy de acuerdo. Aunque nos costó tiempo

y dinero ponerla en marcha, opino que la inversión valió la pena. Aprendimos a equilibrar mejor las nuevas ideas con las viejas, y aprendimos que habíamos cometido un error al no pedir ninguna aportación explícita a todos los líderes de Pixar sobre la naturaleza de lo que estábamos tratando de hacer. Estas son lecciones que nos serían muy útiles después, cuando adoptamos nuevo software y cambiamos algunos de nuestros procesos técnicos. Aunque la experimentación amedrenta a muchos, sostengo que tendríamos que estar mucho más atemorizados por la postura opuesta. Tener demasiado miedo al riesgo hace que muchas empresas dejen de innovar y rechacen nuevas ideas, que es el primer paso hacia la irrelevancia. Probablemente muchas empresas han patinado más por esta razón que por atreverse a traspasar los límites y asumir riesgos, y también, por supuesto, a cometer fallos.

Para ser una empresa realmente creativa, hay que emprender cosas que puedan fallar.

Resumiendo todo lo dicho sobre la aceptación del fallo, si una película, o cualquier otra empresa creativa, no mejora a un ritmo razonable, es que hay un problema. Si un director plantea una serie de soluciones que no mejoran la película, uno puede llegar a la conclusión de que tal vez no sea el adecuado para el trabajo, lo cual a veces es precisamente la conclusión correcta.

Pero ¿dónde poner el límite? ¿Cuántos errores son demasiados? ¿Cuándo pasa un fallo de ser una etapa en la vía hacia la excelencia a ser una bandera roja que señala la necesidad de un cambio? Confiamos mucho en las sesiones del Braintrust como método para que nuestros directores reciban todos los comentarios y el soporte que necesitan, pero hay problemas que ese proceso no puede solucionar. ¿Qué hacer cuando la franqueza no basta?

Estas son las preguntas que nos plantearon varios de nuestros quebraderos de cabeza. El nuestro es un estudio enfocado al cineasta, lo cual significa que nuestra meta es dejar que la gente creativa oriente nuestros proyectos. Pero cuando una película se queda atascada y resulta claro no solo que no funciona sino que su director no sabe cómo arreglarla, tenemos que sustituirlo o cancelar el proyecto. Puede que usted se pregunte: si es verdad que todas las películas fallan al principio, y si el estilo de Pixar es dejar que los cineastas —no el Braintrust— tengan la última palabra para arreglar lo que se ha torcido, entonces ¿cómo saben cuándo intervenir?

El criterio que utilizamos es intervenir cuando un director pierde la confianza de su equipo. En cada película de Pixar trabajan unas trescientas personas, que están habituadas a que se realicen infinitos ajustes y cambios mientras la historia va encontrando su camino. En general, la gente de los equipos cinematográficos es comprensiva. Reconocen que siempre hay problemas, de modo que aunque pueden ser críticos, no se precipitan a emitir juicios. Su primer impulso es trabajar más duro. Cuando un director toma la palabra en una reunión y dice: «Me doy cuenta de que esta escena no funciona y todavía no sé cómo arreglarla, pero lo estoy intentando. Sigamos trabajando», el equipo le seguirá hasta el fin del mundo. Pero cuando un problema se está enconando y todos parecen mirar para otro lado, o cuando la gente se sienta y espera a que le digan lo que tiene que hacer, el equipo se inquieta. No es que no les guste el director, por lo general les gusta. Es que pierden confianza en su capacidad para llevar la película a buen puerto. Razón por la cual considero al equipo el barómetro más fiable. Si se siente confuso, su líder también lo está.

Cuando esto sucede hay que actuar. Para saber cuándo hacerlo, debemos buscar atentamente señales de que una película está estancada. Esta es una: se realiza una sesión del Braintrust, se hacen comentarios y, tres meses más tarde, la película permanece sin cambios. Algo no funciona. Puede que usted diga: «¡Un momento, creí que usted decía que los directores no tenían que obedecer a los comentarios!». Y no están obligados a hacerlo. Pero los directores deben encontrar maneras de solucionar los problemas que son planteados por el grupo porque el Braintrust representa al público; cuando los miembros del Braintrust no entienden algo o no están satisfechos, hay muchas posibilidades de que los espectadores tampoco lo estén. Lo que implica que una empresa esté enfocada a los directores es que estos deben llevar la iniciativa.

Pero un fallo en una empresa creativa es el fallo de muchos, no de una sola persona. Si usted es líder de una empresa que ha tenido un fallo, cualquier problema que se produzca también es responsabilidad suya. Además, si usted y sus colegas no aprovechan los errores para aprender, habrá echado a perder una oportunidad. Un fallo se compone siempre de dos partes: está el hecho en sí, con todo lo que entraña de decepción, confusión y vergüenza, y luego está nuestra propia reacción. Esta segunda parte es la que podemos controlar. ¿Analizamos lo que ha pasado o enterramos la cabeza en la arena? ¿Dejamos que los demás puedan reconocer y aprender de los problemas, o damos por concluida la discusión buscando a quien culpar? Debemos recordar que el fallo nos permite

evolucionar y si desperdiciamos la oportunidad, nosotros mismos seremos los perjudicados.

Lo dicho anteriormente suscita la pregunta siguiente: cuando se produce un fallo, ¿cómo se puede sacar el mejor partido? En el caso de nuestros propios desastres, estábamos dispuestos a analizarlos con lupa. Habíamos nombrado a personas creativas y de talento para que dirigieran los proyectos, de modo que estaba claro que algo les impedía hacer las cosas bien. Algunos pensaban que esos fallos eran un signo de que estábamos perdiendo nuestro toque personal. Yo no estaba de acuerdo. Nunca dijimos que iba a ser fácil; en lo único que insistíamos era en que nuestras películas fueran fantásticas. Si no hubiéramos intervenido y tomado medidas, dije yo, entonces habríamos renunciado a nuestros valores. Sin embargo, después de varios fallos, era esencial que dedicáramos un tiempo a reevaluarlos y a tratar de absorber las lecciones que nos estaban dando.

Así que en marzo de 2011, Jim Morris, director general de Pixar, dispuso una reunión de directores y productores del estudio, unas veinte personas en total. El orden del día solamente contenía una pregunta: ¿por qué se han producido tantos fallos seguidos? No tratábamos de señalar a nadie con el dedo. Queríamos recobrar el liderazgo creativo de la empresa para solucionar los problemas subyacentes que nos estaban llevando por el mal camino.

Jim inició la reunión agradeciendo a todo el mundo su asistencia y recordándonos por qué estábamos allí. No hay nada más importante para que nuestro estudio siga teniendo éxito, dijo, como la capacidad de desarrollar nuevos proyectos y directores y, sin embargo, es innegable que estamos haciendo algo mal. Hemos tratado de aumentar el número de películas estrenadas, pero estamos bloqueados. Nuestra meta durante los dos próximos días, añadió, será descubrir lo que nos falta y diseñar modos de crearlo y ponerlo a funcionar.

Lo que resultó evidente de inmediato fue que ninguno de los asistentes trataba de negar su implicación en esos fallos. Tampoco culpaban a nadie de los problemas existentes ni pedían a los demás que los resolvieran. El lenguaje que empleaban para hablar de esas cuestiones demostraba que las consideraban propias. «¿Hay alguna forma mejor, aparte de las notas del Braintrust, de mostrar a nuestros directores la importancia del arco emocional?», preguntó alguien. «Pienso que debo compartir mi experiencia con otras personas», dijo otro. No podía sentirme más orgulloso. Estaba claro que se juzgaban responsables del problema y de su solución. Aunque tuviéramos serios conflictos, la cultura de la

empresa, la disposición a remangarnos los pantalones y meternos de lleno en el barro por el bien de todos, estaba más viva que nunca.

En tanto que equipo, analizamos los supuestos de los que habíamos partido y por qué habíamos tomado esas decisiones erróneas. ¿Existían cualidades esenciales que teníamos que buscar en nuestros candidatos a directores, de ahora en adelante, que habíamos pasado por alto en el pasado? Y lo más importante: ¿por qué habíamos fallado a la hora de preparar adecuadamente a los nuevos directores para el exigente trabajo al que se enfrentaban? ¿Cuántas veces habíamos dicho: «No vamos a dejar que fallen» y luego habíamos permitido que lo hicieran? Hablamos de cómo nos había ofuscado el hecho de que los directores de nuestras primeras películas —John, Andrew y Pete— habían aprendido el oficio sin estudios oficiales, algo que ahora considerábamos más excepcional de lo que creíamos antes. Hablamos sobre el hecho de que Andrew, Pete y Lee habían pasado años trabajando codo con codo junto a John, absorbiendo sus lecciones —la necesidad de ser resolutivo, por ejemplo— y su manera de ir sonsacando ideas en grupo. Andrew y Pete, los primeros directores de Pixar que siguieron los pasos de John, tuvieron que afrontar retos durante el proceso, pero al final habían tenido un éxito espectacular. Asumimos que otros harían lo mismo. Pero teníamos que aceptar el hecho de que, a medida que nuestra empresa crecía, nuestros nuevos directores no se beneficiaban de esa experiencia.

Luego examinamos el futuro. Identificamos personas que, en nuestra opinión, poseían potencial para convertirse en directores, enumerando sus puntos débiles y sus puntos fuertes y siendo específicos en cuanto a qué haríamos para formarles, proporcionarles experiencia y apoyarles. A pesar de nuestros fallos, seguíamos sin querer decantarnos únicamente por bazas «seguras»; entendíamos que asumir riesgos creativos y de liderazgo era esencial para nosotros y, a veces, eso significaba dejar el mando a alguien que podía no encajar en el concepto tradicional de director cinematográfico. Y, sin embargo, mientras tomábamos esas decisiones poco convencionales, todo el mundo estaba de acuerdo en que era preciso diseñar medios mejores y más explícitos para enseñar y preparar a aquellos que según nosotros tenían la capacidad necesaria para hacer películas. En lugar de esperar que nuestros candidatos a directores absorbieran nuestra cultura por ósmosis, decidimos crear un programa oficial de tutoría que diera a otros, en cierto sentido, lo que Pete, Andrew y Lee habían experimentado al trabajar tan estrechamente con John en los primeros días. En adelante, cada

director de la casa se reuniría semanalmente con sus pupilos para darles asesoramiento tanto práctico como motivacional mientras estos desarrollaban ideas que esperaban convertir en películas.

Más adelante, cuando reflexionaba sobre esa reunión con Andrew, este expresó lo que considero un punto importante. Me dijo que él y otros directores con experiencia tenían la responsabilidad de enseñar; esa debería ser una parte fundamental de su trabajo, incluso mientras seguían haciendo sus propias películas. «La clave es encontrar la forma de enseñar a otros a hacer la mejor película posible con cualquiera que tengan en su equipo, porque lógicamente, algún día nosotros no estaremos —dijo—. Walt Disney no lo hizo. Y sin él, Disney Animation no fue capaz de sobrevivir sin experimentar casi dos décadas de hundimiento. Esa es la auténtica meta: ¿podemos enseñar la forma de que nuestros directores sigan haciendo cosas buenas cuando nosotros no estemos?»

¿Quién mejor para enseñar que los más capaces de entre nosotros? Y no estoy hablando solamente de seminarios o de clases. Para bien o para mal, nuestras acciones o conductas enseñan a quienes nos admiran o se fijan en nosotros para dirigir sus propias vidas. ¿Tenemos en cuenta cómo aprende y crece la gente? Como líderes, deberíamos considerarnos a nosotros mismos profesores y tratar de crear empresas en las que enseñar fuera visto como una forma valiosa de contribuir al éxito general. ¿Pensamos que la mayor parte de las actividades son oportunidades de enseñar y que las experiencias constituyen vías de aprendizaje? Una de las principales responsabilidades del liderazgo es crear una cultura que recompense a aquellos que hacen subir no solo el precio de nuestras acciones sino también nuestras aspiraciones.

Tratar sobre el fallo y sus efectos en cadena no es un mero ejercicio académico. Si lo abordamos es para intentar comprender mejor, para eliminar las barreras al pleno compromiso creativo. Una de las principales barreras es el miedo, y aunque el fallo es algo inherente a la acción, el miedo no debería serlo. La meta, entonces, es desconectar el miedo del fallo para crear un entorno en el que cometer errores no llene de pavor a sus empleados.

¿Cómo se logra eso exactamente? Por fuerza, los mensajes que las empresas envían a los responsables de sus departamentos son contradictorios: haga que su gente se desarrolle, ayúdeles a convertirse en eficaces colaboradores y miembros del equipo, y por supuesto asegúrese de que no haya problemas porque no

contamos con suficientes recursos, y el éxito de nuestra empresa depende de que su grupo haga su trabajo puntualmente y sin salirse del presupuesto. Es fácil ser crítico con la microgestión a la que recurren muchos directores, y sin embargo debemos reconocer las situaciones difíciles a las que tienen que enfrentarse. Si se ven obligados a elegir entre cumplir una fecha límite y la orden, mucho más ambigua, de «hacer crecer» a su gente, siempre optarán por cumplir el plazo. Nos solemos decir que ya dedicaremos más tiempo a nuestros empleados cuando a nosotros nos aflojen la presión sobre el presupuesto o el plazo, pero casi siempre salen ganando las exigencias del trabajo, con el resultado de que la presión aumenta aún más y el margen de error permitido es más bajo. Teniendo en cuenta esta realidad, los gerentes suelen querer dos cosas: (1) que todo esté perfectamente controlado y (2) que parezca que son ellos quienes ejercen ese control.

Pero cuando la meta es tenerlo todo controlado, ello puede afectar negativamente a otros aspectos de la cultura empresarial. He conocido a muchos directivos que detestaban recibir sorpresas en las reuniones, es decir, que preferían ser informados con antelación de cualquier noticia inesperada y en privado. En muchos entornos laborales se considera una falta de respeto sorprender a un directivo con novedades frente a otras personas. Pero ¿qué implica eso en la práctica? Implica que existan prerreuniones antes de las reuniones, y que las reuniones comiencen a adoptar un tono muy formal. En definitiva, una pérdida de tiempo. También significa que los empleados que trabajan con estas personas tengan que andarse con muchos miramientos. Significa que se difunda el miedo.

Conseguir que los cuadros intermedios toleren (y no se sientan amenazados por) los problemas y las sorpresas es una de nuestras tareas más importantes; ya se sienten lo suficientemente presionados por creer que si cometen un fallo tendrán que pagarlo muy caro. ¿Cómo conseguir que la gente se replantee su forma de pensar en el proceso y sus riesgos?

El antídoto al miedo es la confianza, y todos queremos encontrar algo en lo que confiar en un mundo incierto. El miedo y la confianza son fuerzas poderosas, y aunque no son exactamente opuestas, la confianza es la mejor herramienta para alejar el miedo. Siempre habrá montones de cosas a las que temer, especialmente cuando se está haciendo algo nuevo. Confiar en los demás no significa que estos no cometan errores. Significa que si los cometen (o si usted los comete), usted confía en que tomarán medidas para remediarlos. El

miedo se propaga rápidamente; la confianza no. Los líderes deben demostrar, a lo largo del tiempo y a través de sus acciones, que son dignos de confianza; y la mejor forma de hacerlo es respondiendo bien a los fallos. El Braintrust y otros muchos grupos dentro de Pixar han pasado tiempos difíciles y han resuelto problemas juntos, y así es como han llegado a confiar unos en otros. Tenga paciencia. Sea auténtico. Y sea coherente. La confianza llegará.

Cuando digo autenticidad, me estoy refiriendo a que los gerentes hablen con franqueza con sus empleados. En muchas organizaciones los gerentes tienden a pecar de reservados, ocultando cosas a sus empleados. Creo que es una manera de actuar equivocada. La forma de proceder habitual de un gerente no debería estar basada en el secreto. Lo que hay que valorar cuidadosamente es el coste del secreto con relación a sus riesgos. Cuando se recurre por norma al secreto, lo que se está diciendo a la gente es que no es digna de confianza. Cuando se es franco, lo que se está diciendo a la gente es que usted confía en ella y que no hay nada que temer. Confiar en los empleados es concederles cierta propiedad sobre la información. El resultado, algo que he presenciado infinidad de veces, es que se sentirán mucho menos inclinados a revelar lo que usted les haya confiado.

La gente de Pixar ha sabido guardar muy bien los secretos, lo cual es crucial en un negocio cuyos beneficios dependen del lanzamiento estratégico de ideas o productos cuando están listos, pero no antes. Dado que hacer películas es un proceso complicado, tenemos que poder hablar francamente, entre nosotros, de todos los problemas sin que eso salga de la empresa. Al compartir problemas y cuestiones delicadas con los empleados les hacemos partícipes y propietarios de nuestra cultura y, por lo tanto, no quieren fallar a los demás.

Sus empleados son inteligentes, por eso les contrató. Así que trátelos en consecuencia. Ellos saben percibir cuándo un mensaje ha sido muy maquillado. Cuando los gerentes explican cuál es su plan sin dar las razones, los empleados se preguntarán qué estarán tramando en realidad. Puede que no haya intenciones ocultas, pero usted ha dado a entender que las hay. Explicar los motivos de las soluciones adoptadas hace centrar la atención en las soluciones y no en tratar de adivinar las intenciones ocultas. Cuando somos sinceros, la gente lo sabe.

El director de desarrollo ejecutivo de Pixar, Jamie Woolf, concibió un programa de orientación en el que empareja a los gerentes nuevos con otros experimentados. Una faceta clave de este programa es que mentores y pupilos

trabajen juntos durante un período de tiempo de ocho meses. Se reúnen para tratar de todos los aspectos del liderazgo, desde el desarrollo profesional y el refuerzo de la confianza hasta la gestión de los desafíos personales y la creación de entornos saludables de trabajo en equipo. Su objeto es cultivar relaciones profundas y contar con un lugar en el que compartir miedos y problemas, analizando las competencias necesarias para gestionar al personal enfrentándose juntos a problemas reales, ya sean externos (un supervisor impredecible) o internos (un crítico de la casa demasiado activo). En otras palabras, desarrollar la sensación de confianza.

Además de trabajar con una pareja de pupilos, también hablo cada año a todo el grupo. En esta charla cuento la historia de cuando fui gerente en New York Tech para lo que no me sentía en absoluto capacitado. Aunque me gustaba la idea de mandar, acudía cada día a trabajar convencido de que era un fraude. Durante los primeros años de Pixar, cuando era el presidente, ese sentimiento seguía sin desaparecer. Conocía a muchos presidentes de otras empresas y me había hecho una idea clara de los rasgos de su personalidad. Eran agresivos y tenían una gran confianza en sí mismos. Al saber que yo no compartía muchos de esos rasgos, volví a pensar que yo era un fraude. En realidad tenía miedo de fracasar.

El sentimiento de impostura, les digo, no se esfumó hasta hace ocho o nueve años. Tengo varias cosas a las que agradecer esa evolución: la experiencia de haber sabido capear nuestros fallos y presenciar el éxito de nuestras películas; mi decisión, después de *Toy Story*, de volver a comprometerme con Pixar y su cultura; y disfrutar de una relación más plena con Steve y John. Entonces, después de confesarme, pregunto al grupo: «¿Cuántos de vosotros os sentís como un fraude?». Invariablemente, todas las manos de la sala se alzan.

Tras ser nombrados gerentes, todos empezamos con cierto grado de temor. Cuando somos nuevos en el cargo imaginamos lo que implica el trabajo para poder hacernos con él, y luego nos comparamos a nosotros mismos con el modelo que tenemos en nuestra mente. Sin embargo, el trabajo no responde nunca a lo imaginado. El truco consiste en olvidar todas las ideas preconcebidas sobre cómo «deberíamos» ser. Una forma mejor de medir nuestro éxito es examinar a las personas de nuestro equipo y fijarnos en cómo trabajan juntas. ¿Se unirán para resolver problemas importantes? Si la respuesta es sí, la gestión que está haciendo es buena. No percibir correctamente en qué consiste su trabajo es frecuente entre los nuevos directores. Aunque una persona trabaje con un

director experimentado como ayudante, y haya demostrado repetidas veces que está capacitada para tomar las riendas de su propia película, cuando finalmente pone manos a la obra nunca resulta como lo había imaginado. Suele dar verdadero miedo descubrir que se tienen responsabilidades que no formaban parte del modelo mental. En el caso de los directores primerizos, el peso de esas responsabilidades no solo es nuevo sino que se intensifica por el historial de nuestras películas anteriores. A todo director de Pixar le preocupa que sea su película la que fracase, la que no sea otro número uno. «Esa presión está ahí: tú no debes ser el primer fracaso —dice Bob Peterson, un veterano guionista y actor de voz de Pixar—. Lo que quieres es que esa presión te sirva como estímulo para decir: “Yo lo voy a hacer mejor”. Pero existe el miedo de no saber si encontrarás la respuesta adecuada. Los directores de la casa que han triunfado son capaces de relajarse y dejar que surjan las ideas sin sentir esa presión.»

Bob bromea diciendo que, para aliviar esa presión, Pixar debería hacer de forma intencionada una mala película «simplemente para corregir el mercado». Es evidente que nunca nos pondremos a hacer algo terrible, pero la idea de Bob hace pensar: ¿existen formas de demostrar a tus empleados que la empresa no castiga el fallo?

Esta insistencia en no solo permitir sino incluso esperar que se cometan errores ha contribuido a que Pixar tenga una cultura única. Como prueba de lo única que es, volvamos de nuevo al ejemplo de *Toy Story 3*. Como he dicho al comienzo de este capítulo, esta fue la única producción de Pixar durante la que no tuvimos ninguna crisis importante, y después del estreno de la película lo repetí varias veces en público, alabando al equipo por no haber acumulado ni un solo desastre durante la gestación del film.

Usted puede pensar que el equipo de *Toy Story 3* se sentía contento cuando yo decía esto, pero se equivoca. Las ideas que he estado describiendo acerca del fallo están tan enraizadas en Pixar que la gente que trabajó en *Toy Story 3* se ofendió en realidad por mis observaciones. Las interpretaban como si no se hubieran esforzado tanto como sus colegas en otras películas, como si no hubieran dado de sí todo lo posible. Eso no es en absoluto lo que yo quería decir, pero tengo que admitir que me sentí encantado por su reacción. Lo consideré una prueba de lo saludable que es nuestra cultura.

Andrew Stanton lo explica de este modo: «Hemos llegado a un punto en que nos preocupamos si una película no resulta problemática desde el principio. Ello nos pone nerviosos. Hemos llegado a reconocer los signos de la creatividad, de

la originalidad. Nos ha empezado a gustar la idea de “Oh, nunca antes habíamos tenido este problema y es increíblemente recalcitrante, pero no va a poder con nosotros”. Nos resulta un territorio familiar en el buen sentido».

En lugar de tratar de evitar todos los errores, deberíamos asumir que nuestra gente tiene buenas intenciones y quiere resolver los problemas. Démosle responsabilidades, dejemos que cometa errores y que los solucione. Si hay un miedo, hay una razón, y nuestro trabajo es encontrar la razón y ponerle remedio. La tarea de dirigir no es evitar los riesgos sino crear la capacidad de subsanar los problemas.

7
La Bestia Hambrienta y el Niño Feo

A finales de los años ochenta y comienzos de los noventa, mientras una ascendente Disney Animation encadenaba una notable serie de éxitos —*La Sirenita, La Bella y la Bestia, Aladino, El Rey León*—, comencé a escuchar una frase que se repetía una y otra vez en las salas de los ejecutivos: «Tienes que alimentar a la Bestia».

Como recordarán, Pixar había firmado un contrato para escribir un sistema de gráficos para Disney —el Computer Animation Production System, o CAPS — para pintar y gestionar los dibujos de la animación tradicional. Empezamos a trabajar en el CAPS mientras Disney estaba produciendo *La Sirenita*, por lo que dispuse de una posición privilegiada para presenciar cómo el éxito de esa película provocó la expansión del estudio y la necesidad de que más proyectos cinematográficos justificaran (y dieran empleo) al creciente personal. En otras palabras, estaba allí para ser testigo de la creación de la Bestia de Disney, y por Bestia entiendo cualquier gran grupo que necesite ser alimentado de manera ininterrumpida con una dieta de material nuevo y recursos para poder funcionar.

Debo decir que nada de eso sucedía por accidente o por error. El consejero delegado de The Walt Disney Company, Michael Eisner, y el presidente del estudio, Jeffrey Katzenberg, se habían empeñado en revivir la animación después del largo período de decadencia que siguió a la muerte de Walt. En su favor hay que decir que el resultado fue un florecimiento artístico que aprovechó el talento de artistas legendarios que llevaban décadas en el estudio, así como las nuevas ideas de personas recientemente contratadas. Las películas que produjeron no solo fueron enormes éxitos comerciales, sino que se convirtieron inmediatamente en iconos de la cultura popular y, a su vez, propiciaron la explosión de animación que en último término permitiría rodar *Toy Story*.

Pero el éxito de cada nueva película de Disney también hizo algo más: creó una avidez de triunfos. A medida que crecía la infraestructura del estudio para grabar, comercializar y promocionar las películas que triunfaban, la necesidad de que hubiera más productos en marcha no hacía sino crecer. Sencillamente, lo que estaba en juego era demasiado grande para dejar sin nada que hacer a todos aquellos empleados en todas aquellas mesas de todos aquellos edificios. Si en esa época lo hubiéramos preguntado en Disney, habríamos tenido problemas para encontrar a alguien que creyera que las películas de animación eran un producto que podía o debía hacerse en una cadena de montaje, aunque el término «alimentar a la Bestia» llevara implícita esa idea. De hecho, las intenciones y valores de la gente de alto calibre que trabajaba en producción eran sin duda admirables. Pero la Bestia es poderosa y puede abrumar incluso a los individuos más entregados. A medida que Disney ampliaba su calendario de estrenos, su necesidad de producción aumentó hasta el punto de abrir estudios de animación en Burbank, Florida, Francia y Australia, simplemente para calmar su apetito. La presión por crear, y con rapidez, estaba a la orden del día. Está claro que eso sucede en muchas empresas, no solo en Hollywood, y el efecto no buscado es siempre el mismo: se pierde calidad.

Tras el estreno en 1994 de *El Rey León*, película que produjo ingresos por valor de 952 millones de dólares en todo el mundo, el estudio comenzó un lento declive. Al principio fue difícil deducir la razón; se habían producido algunos cambios en la dirección, pero el grueso del personal seguía allí y todavía conservaba el talento y el deseo de hacer grandes cosas. Sin embargo, la sequía que estaba empezando se prolongaría durante dieciséis años: desde 1994 hasta 2010 ni una sola película de animación de Disney fue un éxito de taquilla. Creo que ello se debió a que sus empleados pensaban que su trabajo consistía en alimentar a la Bestia.

Al percibir las primeras manifestaciones de esta tendencia en Disney, sentí la necesidad de comprender los factores ocultos que se hallaban detrás. ¿La razón? Porque pensé que si seguíamos teniendo éxito, lo que estaba sucediendo en Disney Animation nos pasaría sin duda también a nosotros.

La originalidad es frágil. Y en sus primeros momentos es cualquier cosa menos bonita. Es la razón por la que llamo a los primeros esbozos de nuestras películas «niños feos». Esas versiones en miniatura de los adultos en que se convertirán no

son atractivos. Son realmente feos: torpes e informes, vulnerables e incompletos. Necesitan cuidados en forma de tiempo y paciencia para poder crecer. Lo cual significa que lo van a pasar mal coexistiendo con la Bestia.

La idea del Niño Feo no es sencilla de aceptar. Después de ver y disfrutar de las películas de Pixar, mucha gente asume que salen al mundo siendo ya deslumbrantes, atractivas y llenas de sentido, totalmente adultas, por así decirlo. De hecho, conseguir que lleguen a ese estado no exige solo meses, sino años de trabajo. Si usted toma asiento y visiona las primeras bobinas de cualquiera de nuestras películas, la fealdad resultará pasmosamente clara. Pero el impulso natural es comparar las primeras bobinas de nuestras películas con las películas acabadas, es decir, comparar lo nuevo con estándares que solo el trabajo maduro puede satisfacer. Nuestra labor es impedir que nuestros niños sean juzgados demasiado pronto. Nuestro trabajo es proteger lo nuevo.

Antes de continuar, quiero decir algo sobre la palabra *protección*. Me preocupa que al tener una connotación tan positiva pueda parecer que cualquier cosa merece ser protegida. Pero no siempre sucede así. A veces, por ejemplo en Pixar, producción trata de proteger procesos que son cómodos y familiares pero que no tienen sentido; los departamentos jurídicos son famosos por ser demasiado prudentes a la hora de proteger a sus empresas de posibles amenazas externas; la gente de la burocracia trata a menudo de proteger el statu quo. En estos contextos, la protección se emplea para fomentar una actitud conservadora: no alteres lo que existe. Cuando un negocio tiene éxito, ese conservadurismo cobra impulso y se dedica mucha energía a proteger lo que ha funcionado hasta la fecha.

Cuando abogo por proteger lo nuevo estoy utilizando la palabra de una manera un poco diferente. Lo que digo es que cuando alguien aporta una idea original puede estar torpe y pobremente definida, pero también es lo opuesto de algo establecido y arraigado, y eso es precisamente lo más emocionante que tiene. Si mientras es vulnerable se expone a personas negativas e incapaces de ver su potencial o a quienes les falta paciencia para dejarla evolucionar, podría ser destruida. Parte de nuestro trabajo consiste en proteger lo nuevo de la gente que no comprende que para que surja la grandeza tiene que haber fases más humildes. Pensemos en una oruga que se transforma en mariposa; solo sobrevive porque está envuelta en un capullo. Sobrevive, en otras palabras, porque está protegida de lo que pudiera estropearla. Está protegida de la Bestia.

La primera batalla de Pixar con la Bestia tuvo lugar en 1999, después de

estrenar dos películas de éxito y mientras estábamos poniendo en producción la que esperábamos fuera nuestra quinta película, *Buscando a Nemo*.

Recuerdo el rollo inicial que nos soltó Andrew Stanton sobre Marlin, un pez payaso sobreprotector, y su búsqueda de Nemo, el hijo raptado. Era un fresco día de octubre y nos habíamos reunido en una abarrotada sala de conferencias para que Andrew nos detallara las escenas. Su presentación fue magnífica. La narración, según nos dijo, estaría intercalada con una serie de flashbacks que explicarían lo que había sucedido para hacer del padre de Nemo un tipo tan sobreprotector con respecto a su hijo (La madre y los hermanos de Nemo, dijo Andrew, habían sido devorados por una barracuda.) De pie, frente a todos, Andrew entretejió dos historias: lo que sucedía en el mundo de Marlin durante la búsqueda épica que emprende después de que Nemo fuera atrapado por un buzo y lo que estaba sucediendo en el acuario de Sidney, donde había sido confinado Nemo junto a un grupo de peces tropicales llamado la «pandilla de la pecera». La historia que Andrew quería contar hacía referencia a la lucha por la independencia que a veces conforma la relación padre-hijo. Y encima, era divertida. Cuando Andrew terminó de hablar, los asistentes nos quedamos en silencio por un momento. Entonces John Lasseter habló en nombre de todos cuando dijo: «Me has convencido nada más pronunciar la palabra *pez*».

En aquel tiempo el espectro de *Toy Story 2*, que les había cobrado un devastador peaje a todos nuestros empleados, seguía cerniéndose amenazadoramente sobre nuestros recuerdos. Después de darlo todo emergimos de aquella película entendiendo claramente que lo que habíamos pasado no era saludable para nuestros empleados ni para el negocio. Habíamos jurado no repetir esos errores en *Monstruos S. A.*, y casi lo habíamos conseguido. Pero nuestra determinación al respecto también significó que terminar *Monstruos S. A.* nos llevara casi cinco años. En consecuencia, estábamos tratando activamente de mejorar y acelerar el proceso. Para ello nos guiábamos por una observación particular: era evidente para nosotros que una gran parte de nuestros costes derivaban del hecho de que parecíamos incapaces de dejar de retocar los guiones de nuestras películas, incluso tiempo después de haber comenzado a realizarlas. No hacía falta ser un genio para ver que si pudiéramos decidirnos por la historia con antelación, nuestras películas serían mucho más sencillas y, por lo tanto, más baratas de realizar. Lograrlo se convirtió en nuestro objetivo: finalizar el guion antes de empezar a rodar la película. Tras la portentosa charla de Andrew, *Buscando a Nemo* parecía el proyecto perfecto para poner a prueba nuestra

teoría. Mientras le decíamos a Andrew que siguiera adelante, confiábamos en que concretar el guion de antemano nos permitiría conseguir una película fantástica y al mismo tiempo una producción rentable.

Al mirar atrás, me doy cuenta de que no tratábamos simplemente de ser más eficientes. Esperábamos evitar la parte enrevesada (y a veces desagradable) del proceso creativo. Intentábamos eliminar errores (y, al hacerlo, alimentar a nuestra Bestia de manera eficiente). Evidentemente, no pudo ser. Todos aquellos flashbacks que nos habían encantado durante la presentación de Andrew demostraron ser confusos cuando los vimos en las primeras pruebas. Durante una reunión del Braintrust, Lee Unkrich fue el primero en decir que eran crípticos poco detallados y abogó por una estructura narrativa más lineal. Cuando Andrew probó a hacerlo, surgió una inesperada mejoría. Antes, Marlin resultaba antipático porque se tardaba mucho en averiguar la razón de que fuera un padre tan represor. Ahora, con un planteamiento más cronológico, Marlin resultaba más atractivo y simpático. Además, Andrew descubrió que su intención de entretejer dos historias —una acción se desarrollaba en el océano y la otra en el acuario— era mucho más complicada de lo que había imaginado. La historia de la pandilla de la pecera, considerada en un principio el tema principal, se convirtió en un subtema. Y estos fueron solo dos de los muchos cambios difíciles que se hicieron durante la producción a medida que se planteaban problemas imprevistos; así que abandonamos nuestro objetivo de contar con un guion predeterminado y una producción simplificada

A pesar de nuestras esperanzas de que *Buscando a Nemo* fuera la primera película que cambiara nuestra forma de funcionar, terminamos haciendo tantos ajustes durante su producción como en cualquiera de las otras películas que habíamos realizado con anterioridad. El resultado, desde luego, fue una película de la que estamos terriblemente orgullosos; no en vano se convirtió en la segunda película de mayor recaudación de 2003 y en la película animada de mayor recaudación de todos los tiempos.

Lo único que no hizo fue transformar nuestro proceso de producción.

Mi conclusión en aquel tiempo fue que finalizar el guion antes de que empezara la producción seguía siendo una meta importante; sencillamente, nosotros todavía no lo habíamos conseguido. Sin embargo, a medida que seguíamos haciendo películas, llegué a pensar que ese objetivo no solo era poco práctico, sino ingenuo. Al insistir en tenerlo todo bien controlado desde el principio, habíamos estado peligrosamente al borde de aceptar una falacia.

Mejorar el proceso, hacer que resulte más sencillo y más barato, es una aspiración importante, algo sobre lo que trabajamos continuamente, pero no es el objetivo. El objetivo es hacer algo grande.

Lo veo a menudo en otras empresas: se produce una especie de inversión de valores, según la cual racionalizar el proceso o aumentar la producción suplanta la meta última; todo el mundo piensa que está haciendo lo correcto pero, en realidad, la empresa ha perdido el rumbo. Cuando la eficiencia o coherencia del volumen de trabajo no está equilibrada por otras fuerzas compensatorias igualmente potentes, el resultado es que las nuevas ideas —nuestros niños feos — no reciben la atención y la protección necesarias para crecer y madurar. Son abandonadas o nunca llegan a ser concebidas. Se pone el empeño en hacer proyectos más seguros que remeden aquellos que dieron dinero, simplemente por seguir haciendo algo, lo que sea (por ejemplo, *El Rey León 3*, película dirigida al mercado del vídeo en 2004, seis años después de *El Rey León 2: El Orgullo de Simba*). Esta forma de pensar produce artículos previsibles y poco originales porque impide el tipo de fermento orgánico que estimula la auténtica inspiración. Pero da de comer a la Bestia.

Cuando hablo de la Bestia y el Niño puede parecer todo muy en blanco o negro: la Bestia es muy mala y el Niño es muy bueno. Pero la verdad se encuentra en un lugar intermedio. La Bestia es una glotona aunque también una valiosa motivadora. El Niño es puro y sin tacha, está lleno de potencial, pero también está necesitado, es impredecible y puede hacerte permanecer despierto toda la noche. La clave está en que tus Bestias y tus Niños coexistan de forma pacífica, y eso requiere que mantengas varias fuerzas en equilibrio.

¿Cómo equilibramos esas fuerzas que parecen llevarse tan mal, especialmente cuando siempre parece que la lucha es muy desigual? Da la impresión de que las necesidades de la Bestia superan siempre a las del Niño, teniendo en cuenta que el valor real del Niño suele ser desconocido o dudoso y puede seguir siéndolo durante muchos meses. ¿Cómo contenemos a la Bestia, doblegando su apetito, sin poner en peligro nuestras empresas? Porque está claro que cada empresa necesita su propia Bestia. El hambre de la Bestia se traduce en fechas límite y urgencia. Eso es algo bueno, siempre que la Bestia se mantenga en su sitio. Y esa es la parte difícil.

Muchos dicen que la Bestia es una criatura avariciosa e irracional, insistente

e imposible de controlar. Pero, de hecho, cualquier grupo que fabrica un producto u obtiene ingresos podría considerarse parte de la Bestia, incluyendo el marketing y la distribución. Cada grupo opera según su propia lógica y muchos no son responsables de la calidad de lo que se fabrica ni comprenden bien su propio impacto sobre esa calidad. Sencillamente no es su problema; lo suyo es mantener el proceso en marcha y que fluya el dinero. Cada grupo tiene sus propias metas y expectativas y actúa de acuerdo con sus propios apetitos.

En muchas empresas la Bestia requiere tanta atención que adquiere un poder desmesurado. ¿Por qué? Porque es cara, si tenemos en cuenta los costes de la gran mayoría de las empresas. El margen de beneficio de cualquier negocio depende en gran medida de la eficiencia de su personal: los obreros de una cadena de montaje de automóviles cobran su sueldo tanto si la cadena está en funcionamiento como si no; los almacenistas de Amazon van a trabajar independientemente de los compradores online que haya ese día; los expertos en iluminación y sombreado (por elegir uno de las docenas de ejemplos del mundo de la animación) deben esperar a que otros muchos completen sus tareas en una toma particular antes de que puedan ponerse a trabajar. Si la gente tiene que esperar demasiado tiempo, o si la mayoría de sus empleados no se dedica a hacer lo que a usted le produce ingresos, corre el riesgo de ser devorado desde dentro.

La solución, desde luego, es alimentar a la Bestia, ocupar su tiempo y atención utilizando su talento. Sin embargo, aunque haga eso, la Bestia no quedará satisfecha. Una de las crueles ironías de la vida es que cuando se trata de alimentarla, el éxito solo crea más presión para volver a triunfar a toda prisa. Y esa es la razón por la que en demasiadas empresas la producción se rige por el calendario (es decir, la necesidad de producto) y no por la solidez de las ideas en la etapa inicial. Quiero dejar bien claro que el problema no son las personas individuales que componen la Bestia, pues hacen lo mejor posible aquello que se les ha encargado. A pesar de las buenas intenciones, el resultado es inquietante: alimentar a la Bestia se convierte en el tema principal.

Evidentemente, la Bestia prospera no solo en empresas de animación o de cine. Ningún negocio creativo está inmune, desde la tecnología hasta la industria editorial o la fabricación. Pero todas las Bestias tienen una cosa en común. La gente que se ocupa de ella son con frecuencia las personas más organizadas de la empresa, personas dedicadas a que las cosas se hagan puntualmente y dentro del presupuesto, o sea, lo que sus jefes esperan de ellas. Cuando estas personas y sus intereses se vuelven demasiado poderosos —cuando no hay suficiente estímulo

para proteger nuevas ideas— las cosas se tuercen y la Bestia se hace con el poder.

La clave para impedirlo es el equilibrio. Considero algo fundamental para el éxito de una empresa las concesiones mutuas entre sus diferentes integrantes. De modo que cuando hablo de domesticar a la Bestia en realidad me refiero a que hay que equilibrar sus necesidades con las necesidades de otros sectores más creativos de su empresa para que esta salga reforzada.

Permítame que le ponga un ejemplo de lo que quiero decir, sacado del negocio que mejor conozco. La animación se compone de muchas piezas: guion, arte, presupuesto, tecnología, financiación, producción, marketing y productos de consumo. La gente que integra esas piezas tiene prioridades que son importantes y, a veces, contradictorias. El escritor y director quiere contar la historia más conmovedora posible; el diseñador de la producción quiere que la película esté bien hecha; los directores técnicos quieren efectos impecables; los de finanzas no quieren salirse del presupuesto; marketing quiere un producto que se venda fácilmente a los espectadores; la gente de productos de consumo quiere personajes atractivos para convertirlos en muñecos de peluche y copiarlos en fiambreras y camisetas; los directores de producción tratan de que todo el mundo esté contento y de que el proyecto se mantenga bajo control. Y así sucesivamente. Cada grupo se centra en sus propias necesidades, lo cual significa que nadie tiene una visión clara de la forma en que sus decisiones afectan a los otros grupos; cada grupo siente la presión de tener que hacer las cosas bien, o lo que es lo mismo, de alcanzar las metas fijadas.

Especialmente durante los primeros meses de un proyecto esas metas —que en realidad son submetas en la realización de una película— resultan a menudo más fáciles de articular y de explicar que el propio film. Pero si el director logra todo lo que quiere, posiblemente terminaremos teniendo una película demasiado larga. Si la gente de marketing consigue lo que quiere, haremos una película que se parezca a otra que ya ha tenido éxito o, dicho de otro modo, que les resultará familiar a los espectadores pero será un completo fracaso creativo. Cada grupo, por lo tanto, trata de hacer las cosas bien, pero apuntando en diferentes direcciones.

Si «gana» cualquiera de esos grupos, nosotros perdemos en tanto que empresa.

En una cultura poco saludable cada grupo cree que si sus objetivos se imponen sobre los objetivos de los demás, la empresa saldrá ganando. En una

cultura saludable todo el mundo reconoce la importancia de equilibrar los deseos contradictorios; quieren que se les escuche pero no tienen por qué salirse con la suya. Las relaciones entre unos y otros, el toma y daca que se produce de manera natural cuando las personas de talento tienen metas claras que alcanzar, reportan el equilibrio que buscamos. Pero eso sucede solamente si se comprende que conseguir el equilibrio es la meta principal de la empresa.

Aunque la idea de equilibrio siempre suena bien, no capta la naturaleza dinámica de lo que realmente significa lograrlo. Nuestra imagen mental del equilibrio está en cierto modo distorsionada porque tendemos a equipararlo con la quietud, el tranquilo reposo de un yogui que permanece en equilibrio sobre una sola pierna, un estado sin movimiento aparente. Para mí los ejemplos más precisos de equilibrio provienen del deporte, como cuando un jugador de baloncesto da vueltas en torno a un defensa, un corredor de fútbol americano cruza la línea de *scrimmage* o un surfista atrapa una ola. Todas ellas son respuestas extremadamente dinámicas a entornos que cambian muy rápidamente. En el contexto de la animación, los directores me han dicho que consideran su compromiso de hacer una película algo tremendamente activo. «Parece que es bueno psicológicamente esperar que las películas den problemas —me contó Byron Howard, uno de nuestros directores en Disney—. Es como si alguien te dijera: “Oye, hazte cargo de este tigre, pero cuidado con tu trasero, es un tramposo”. Siento que mi trasero está más seguro cuando espero que el tigre sea peligroso.»

Como dice el director Brad Bird, toda empresa creativa —sea ya un estudio de animación, ya un sello discográfico— es un ecosistema. «Necesitas todo tipo de climatología —asegura—. Necesitas tormentas. Es como un sistema ecológico. Considerar algo óptimo la falta de conflictos es como decir que un día soleado es lo mejor. En un día de sol este ha vencido a la lluvia. No hay conflicto. Está claro quién es el ganador. Pero si cada día hace sol y no llueve, no hay cosechas. Y si hace sol todo el tiempo (si, de hecho, ni siquiera se hiciera de noche) no sucedería nada y el planeta se secaría. La clave es considerar el conflicto como algo *esencial*, porque así es como sabemos que las mejores ideas serán puestas a prueba y sobrevivirán. Usted sabe que no se puede vivir solo del sol.»

Es trabajo de la dirección ayudar a los demás a ver que el conflicto es saludable, una vía hacia el equilibrio que a largo plazo nos beneficiará a todos. Un buen gerente siempre debe vigilar en qué áreas se ha perdido el equilibrio.

Por ejemplo, al ampliar nuestro personal de animación en Pixar, lo cual tiene el efecto positivo de permitirnos hacer más trabajo de calidad, aparece también un efecto negativo con el que debemos lidiar: las reuniones se han vuelto más concurridas y menos íntimas, y cada participante tiene una parte proporcionalmente más pequeña de responsabilidad en la película terminada (cosa que puede equivaler a sentirse menos valorado). Por esa razón, hemos creado subgrupos más pequeños en los que se anima a departamentos e individuos a hacerse oír. Para poder efectuar correcciones de este tipo, para restablecer el equilibrio, los gerentes deben estar atentos y prestar mucha atención.

En el capítulo 4 mencioné un momento clave del desarrollo de Pixar, cuando nos embarcamos en la realización de *Toy Story 2*, y nos dimos cuenta de que nunca fuimos partidarios de una cultura en la que unos empleados fueran considerados de primera clase, y otros, de segunda; en la que algunos formaran parte del equipo de primera y otros fueran relegados a uno de segunda. A algunos quizá les parezca idealista, pero era simplemente otra forma de decir que en nuestra cultura se debe preservar el equilibrio. Si se percibe que algunos empleados, o grupos o meta, son más importantes, o que son los «ganadores», entonces no puede haber equilibrio.

Imagine una tabla de equilibrio, uno de esos tableros de madera apoyados sobre un cilindro tumbado. El truco consiste en colocar un pie en cada extremo de la tabla, y luego trasladar el peso para ir logrando el equilibrio a medida que el cilindro se desplaza por debajo. No se me ocurre un ejemplo mejor del equilibrio y la capacidad de combinar dos fuerzas opuestas (la izquierda y la derecha). Pero aunque trate de explicarle cómo funciona, aunque le muestre vídeos y le sugiera diferentes métodos para hacerlo, nunca podré llegar a explicar del todo cómo lograr el equilibrio. Lo aprenderá únicamente haciéndolo, permitiendo que su mente, consciente e inconsciente, lo descubra mientras usted se mueve. En algunos trabajos no hay otra forma de aprender más que con la práctica: colocándose usted mismo sobre un lugar inestable y viendo qué pasa.

Suelo decir que los gerentes de empresas creativas deben aferrarse ligeramente a las metas y firmemente a las intenciones. ¿Qué quiere decir esto? Quiere decir que debemos estar abiertos a que nuestras metas cambien a medida que obtengamos más información o nos veamos sorprendidos por cosas que erróneamente creíamos saber. Mientras nuestras intenciones, o valores, permanecen constantes, nuestras metas pueden variar según sea necesario. En

Pixar tratamos de no renunciar nunca a nuestra ética, nuestros valores y nuestra intención de crear productos originales y de calidad. Estamos dispuestos a ajustar nuestras metas a medida que aprendemos y a esforzarnos por hacer las cosas bien, aunque no necesariamente la primera vez. Porque esa es, a mi parecer, la única manera de establecer esa otra cosa tan necesaria para la creatividad: una cultura que proteja lo nuevo.

Durante muchos años formé parte de un comité que leía y seleccionaba artículos para ser publicados en SIGGRAPH, la conferencia anual de gráficos por ordenador que he mencionado en el capítulo 2. Se suponía que esos artículos presentaban ideas que hacían avanzar el campo. El comité se componía de las figuras más prominentes del área y a todos ellos les conocía; la tarea del grupo consistía en elegir artículos concienzudamente. En cada una de las reuniones me llamaba la atención que hubiera dos tipos de seleccionadores: los que buscaban fallos en los artículos y luego trataban de cargárselos, y quienes intentaban buscar y promover las buenas ideas. Cuando los «protectores de ideas» veían fallos, los señalaban amablemente, con objeto de mejorar el artículo, no de destriparlo. Lo curioso es que los «asesinos de artículos» no eran conscientes de que estaban realizando otra labor (que, en mi opinión, a menudo consistía en mostrar a sus colegas lo mucho que sabían ellos). Ambos grupos pensaban que estaban haciendo lo correcto, pero solo uno comprendía que al buscar algo nuevo y sorprendente estaba ofreciendo la clase más valiosa de protección. Puede que hacer comentarios negativos resulte divertido, pero es mucho menos valiente que dar la cara por algo no demostrado y ofrecerle una oportunidad de crecer.

Espero que se haya dado usted cuenta de que no trato de afirmar que proteger lo nuevo debe significar aislarlo. Por mucho que admire la eficiencia de la oruga dentro de su capullo, no creo que los productos creativos deban desarrollarse en el vacío (podría decirse que ese fue uno de los errores que cometimos en la película sobre los tritones de pies azules). Conozco a gente a quien le gusta guardar su gema únicamente para sí misma mientras la está puliendo. Pero este tipo de conducta no equivale a proteger. De hecho, puede ser contraproducente y denota una incapacidad de proteger a los empleados de sí mismos. Si la historia sirve para aprender algo, algunos estarán poniendo todo su esfuerzo en pulir un ladrillo.

En Pixar, protección significa que a las reuniones para deliberar sobre el guion asisten «protectores de ideas», personas que comprenden el necesario proceso, difícil y efímero, para desarrollar lo nuevo. Significa apoyar a nuestra gente porque sabemos que las mejores ideas surgen cuando está permitido trabajar aunque aparezcan problemas. (Recuerde: las personas son más importantes que las ideas.) Por último, tampoco significa proteger eternamente lo nuevo. Llegados a cierto punto, lo nuevo debe adaptarse a las necesidades de la empresa y a las de sus muchos componentes y, desde luego, a las de la Bestia. Mientras no se permita a la Bestia pisotearlo todo y mientras no la dejemos subvertir nuestros valores, su presencia puede ser un estímulo para seguir avanzando.

En algún momento la nueva idea tiene que pasar del capullo protector a las manos de otras personas. Este proceso de compromiso suele ser muy complicado y puede resultar doloroso. En una ocasión, uno de nuestros empleados del departamento de software para efectos especiales, después de dimitir, me escribió un e-mail con dos quejas. En primer lugar, decía, no le gustaba que su trabajo consistiera en solucionar tantos pequeños problemas causados por el nuevo software. Y, en segundo lugar, se sentía decepcionado por el hecho de que no asumiéramos más riesgos técnicos en nuestras películas. Curiosamente, su trabajo consistía en resolver los problemas que surgían precisamente de asumir un importante riesgo técnico al utilizar nuevos sistemas de software. La dificultad que encontraba, y razón por la cual dimitió, radicaba, de hecho, en la complejidad de tratar de hacer algo nuevo. Me sorprendió su incapacidad para comprender que asumir un riesgo implicaba estar dispuesto a hacer frente a la dificultad creada por este.

De modo que, ¿cuándo se produce ese momento mágico en que pasamos de la protección al compromiso? Es algo así como preguntar a mamá pájaro cómo sabe cuándo tiene que expulsar del nido a su polluelo. ¿Tendrá fuerza suficiente el pajarito para volar solo? ¿Sabrá cómo tiene que utilizar las alas cuando esté cayendo para no aplastarse contra el suelo?

El hecho es que nos enfrentamos a esta pregunta en cada película. En Hollywood se utiliza el término *luz verde* para hacer referencia al momento, en el desarrollo de un proyecto, en que un estudio decide oficialmente que dicho proyecto es viable (otros muchos se quedan para siempre encerrados en «el limbo de los proyectos», y no llegan a ver nunca la luz). En la historia de Pixar, sin embargo, solo hemos desarrollado una película que no llegó a completarse.

Uno de mis ejemplos favoritos de cómo la protección puede dar lugar al compromiso no proviene de una película de Pixar sino de nuestro programa interno. En 1998 decidí que la empresa tendría un programa de verano, como los que ofrecen en muchas empresas de creación. Ese programa atraería gente joven a Pixar durante un par de meses para hacer prácticas con gente experimentada de producción. Pero cuando transmití la idea a nuestros directores de producción, a estos no les gustó: no tenían interés en aceptar becarios. Primero pensé que se debía a que estaban demasiado ocupados para dedicarse a atender a estudiantes sin experiencia y mostrarles cómo funcionaba todo. Pero cuando los sondeé un poco más descubrí que la resistencia no era una cuestión de tiempo sino de dinero. No querían el gasto extra de pagar a los becarios. Preferían gastar el dinero que tenían en gente con experiencia. A pesar de contar con mucho tiempo y recursos, la Bestia no dejaba de presionarles. Supongo que su reacción era una forma de protección motivada por el deseo de cuidar la película y emplear hasta el último dólar en que esta fuera un éxito. Pero esa actitud no beneficiaba a la empresa. Los programas de prácticas profesionales son mecanismos para detectar el talento y descubrir gente que encaje en la empresa. Además, los recién llegados aportan un soplo de energía. Para mí, era una decisión con la que todo el mundo salía ganando.

Supongo que sencillamente podría haber ordenado a nuestros directores de producción que añadieran el gasto de incorporar estudiantes en prácticas a sus presupuestos. Pero eso habría convertido esta nueva idea en algo antipático y molesto. Lo que hice, en cambio, fue que los becarios constaran como un gasto de la empresa. De ese modo estarían a disposición de cualquier departamento que quisiera aceptarlos, sin gastos extras. El primer año, Pixar contrató a ocho becarios, que fueron asignados a los departamentos técnico y de animación. Eran tan entusiastas y trabajadores, y aprendían tan deprisa, que todos ellos, al final, realizaban un auténtico trabajo de producción. Siete de ellos volvieron, después de terminar la carrera, a trabajar para nosotros a tiempo completo. Desde entonces el programa ha ido creciendo cada año y han sido más los directores que han estado encantados con los jóvenes becarios. No solo porque estos aprendices aligeraban el volumen de trabajo al hacerse cargo de proyectos, sino porque al enseñarles a hacer cosas a la manera de Pixar nuestra gente tenía que examinar cómo las hacía, lo que supuso mejoras para todos. Después de unos años resultó claro que no necesitábamos financiar a los becarios a partir de las arcas corporativas; a medida que el programa probaba su valía, la gente se

mostraba dispuesta a absorber los costes en sus presupuestos. En otras palabras, el programa de prácticas profesionales al principio necesitó protección para abrirse camino, pero luego logró valerse por sí mismo. El año pasado tuvimos diez mil solicitudes para cien puestos.

Tanto si se trata del núcleo de la idea de una película como de un programa de prácticas en ciernes, lo nuevo necesita protección. Al contrario de lo que ya está en funcionamiento. Los gerentes no tienen que esforzarse por proteger ideas o formas de hacer negocios consolidadas. El sistema siempre trata de favorecer lo que ya forma parte de él. Es el recién llegado quien necesita apoyo para establecerse. La protección de lo nuevo —del futuro, no del pasado— debe consistir en un esfuerzo consciente.

No lo puedo evitar, pero de todas las películas de Pixar uno de mis momentos favoritos es aquel en que Anton Ego, el hastiado y temido crítico gastronómico de *Ratatouille*, entrega su reseña del Gusteau's, el restaurante dirigido por nuestro héroe, la rata Remy. Con la voz del gran Peter O'Toole, Ego dice que el talento de Remy «ha puesto en cuestión todas mis ideas preconcebidas sobre la gastronomía … [y] me ha hecho ver las cosas claras». Su discurso, escrito por Brad Bird, tuvo el mismo efecto sobre mí, y resume hasta la fecha lo que pienso sobre mi trabajo.

«El trabajo de un crítico es fácil en muchos sentidos —dice Ego—. Arriesgamos muy poco y sin embargo disfrutamos de una posición superior a la de quienes ofrecen su trabajo y a sí mismos a nuestra crítica. Nos encanta hacer malas reseñas, porque son divertidas de escribir y de leer. Pero la amarga verdad a la que debemos enfrentarnos los críticos es que en el gran esquema de las cosas, cualquier mal producto es probablemente más valioso que la crítica que nosotros hacemos de él. Pero hay ocasiones en las que el crítico se arriesga al descubrir y defender algo nuevo. El mundo suele ser cruel con el nuevo talento, con las creaciones nuevas. Lo nuevo necesita amigos.»

8
Cambio y azar

Es difícil describir lo que se siente cuando uno está a punto de ponerse en pie frente a toda la empresa para decir algo que puede resultar desagradable. El día de 2006 en que Steve, John y yo convocamos a todos los empleados a una reunión para anunciar nuestra decisión de vender Pixar a Disney fue sin la menor duda una de esas situaciones. Sabíamos que la perspectiva de que nuestro pequeño estudio fuera absorbido por una entidad mucho mayor preocuparía a mucha gente. Aunque nos habíamos esforzado por proteger nuestra independencia, seguíamos esperando que los empleados temieran que la fusión afectara negativamente a nuestra cultura. Diré más sobre las medidas específicas que tomamos para proteger Pixar en un capítulo posterior, pero aquí quiero tratar de lo que ocurrió cuando, en mi ansia por aliviar los miedos de mis colegas, me levanté y les aseguré que Pixar no iba a cambiar.

Fue una de las cosas más estúpidas que he dicho en mi vida. Más o menos durante todo el año siguiente, siempre que queríamos probar algo nuevo o replantear una forma establecida de trabajar, por mi oficina desfilaba un auténtico reguero de gente alarmada y disgustada. «¡Prometiste que la fusión no iba a afectar nuestra forma de trabajar! —exclamaba—. Dijiste que Pixar no iba a cambiar nunca.»

Sucedía tan a menudo que convoqué otra reunión general para explicarme. «Lo que quise decir era que no íbamos a cambiar porque fuéramos adquiridos por una empresa más grande. Pero seguiremos experimentando los cambios por los que hubiéramos pasado en cualquier caso. Además, siempre estamos cambiando, porque el cambio es algo bueno.»

Me alegró haber podido explicarme. Pero no lo solucioné. Después de todo, antes de que por fin fuera asimilado, tuve que repetir tres veces el discurso de

«desde luego seguiremos cambiando».

Lo que me resultó interesante fue que los cambios que habían producido tantas preocupaciones no tuvieran nada que ver con la fusión. Eran los ajustes normales que hay que realizar cuando una empresa se amplía y evoluciona. Es un disparate pensar que, por mucho que lo desees, se puede evitar el cambio. Pero, en mi opinión, tampoco habría que desear evitarlo. Sin cambio no se puede crecer ni tener éxito.

Por ejemplo, mientras se realizaba la fusión estábamos evaluando cómo encontrar el equilibrio entre las películas originales y sus secuelas. Sabíamos que el público al que le gustaban nuestras películas estaba dispuesto a ver más historias relacionadas con esos mundos (y, desde luego, el departamento de marketing y productos de consumo quiere películas que sean fáciles de vender, y sus secuelas siempre lo son). Sin embargo, si solamente hiciéramos secuelas, Pixar se marchitaría y moriría. Consideraba las secuelas como una especie de quiebra creativa. Aun sabiendo que las películas originales son más arriesgadas, necesitábamos un flujo constante de nuevas ideas. Reconocíamos que las secuelas, con posibilidades de funcionar bien en taquilla, nos dejaban margen para asumir esos riesgos. Por lo tanto, llegamos a la conclusión de que la combinación de una película original al año con una secuela cada dos, o tres películas originales cada dos años, parecía una forma razonable de mantenernos saludables tanto financiera como creativamente.

Hasta entonces Pixar solo había realizado una secuela, *Toy Story 2*. De modo que, como tomamos la decisión tan inmediatamente después de la fusión, muchas personas pensaron que Disney nos estaba presionando para que hiciéramos más secuelas. Eso no fue lo que pasó. De hecho, Disney nos dio mucha libertad. Aunque así lo dijimos en aquel tiempo, nuestras palabras fueron recibidas con escepticismo.

Hubo un malentendido similar en lo relativo a la cuestión del espacio para oficinas. A medida que contratábamos más gente para hacer frente a mayores exigencias de producción, el edificio principal de Pixar se quedó pequeño. Al necesitar más espacio, alquilamos un anexo unas cuantas manzanas más lejos para albergar la siguiente producción que estábamos desarrollando, *Brave*, así como a los ingenieros del grupo de herramientas de software que estaban trabajando en una nueva generación de nuestro software de animación. Poco después la gente volvió a presentarse en mi oficina. Querían saber por qué estábamos separando a nuestros ingenieros de herramientas de todos los artistas

de producción salvo los que estaban trabajando en *Brave*. ¿Por qué estábamos separando a los departamentos artístico y de guiones tan acostumbrados a estar cerca?

En resumen, parecía que cualquier cuestión, fuera grande o pequeña, que surgiera en aquellos tiempos debía ser achacada a la fusión: «¡Dijiste que las cosas no iban a cambiar! ¡Estás incumpliendo tu palabra! ¡No queremos que desaparezca el viejo Pixar!». Debo decir que estas protestas se produjeron a pesar de que las medidas adoptadas para proteger la cultura de Pixar estaban resultando eficaces y a pesar de que, a mi parecer, fuéramos un modelo de cómo mantener la integridad de una cultura después de una fusión. Con todo, la gente se sentía vulnerable y eso alimentaba las sospechas. Empecé a pensar cada vez más que muchos de nuestros empleados consideraban cualquier cambio una amenaza para la cultura de Pixar (y por consiguiente, para nuestra capacidad de tener éxito en adelante).

La gente desea aferrarse a las cosas que funcionan: historias, métodos y estrategias demostrados. Concibes algo que funciona y sigues repitiéndolo; eso es lo que hacen las organizaciones comprometidas con el aprendizaje. Y como nosotros hemos tenido éxito, nuestros métodos salen reforzados y nos convertimos en más resistentes al cambio si cabe.

Además, debido precisamente a la inevitabilidad del cambio, la gente lucha por aferrarse a lo que conoce. Lamentablemente a veces no somos capaces de distinguir entre lo que funciona y merece la pena conservar y lo que nos está refrenando y deberíamos descartar. Si se hiciera una encuesta a los empleados de cualquier empresa creativa, estoy seguro de que la inmensa mayoría diría que cree en el cambio. Pero mi experiencia tras la fusión me enseñó algo muy diferente: el miedo al cambio —innato, pertinaz y resistente a la razón— es una fuerza poderosa. En muchos sentidos me recordaba a las sillas musicales: nos aferramos todo el tiempo que podemos al lugar percibido como «seguro» y que ya conocemos, negándonos a soltarlo hasta tener la certeza de que nos aguarda otro lugar seguro.

En una empresa como Pixar los procesos de cada persona están profundamente interconectados con los de los demás y es casi imposible conseguir que todo el mundo cambie de la misma manera, al mismo ritmo y a la vez. Con frecuencia, tratar de forzar un cambio simultáneo no suele merecer la pena. En tanto que directivos, ¿cómo podemos diferenciar entre lo probado y lo desconocido que puede —o no— ser mejor? Todo lo que sabemos en el fondo,

aunque no nos guste, es lo siguiente: queramos o no, los cambios sucederán. Algunas personas consideran los acontecimientos imprevistos y fruto del azar como algo que hay que temer. Yo no soy una de ellas. Creo que el azar no solo es inevitable; es parte de la belleza de la vida. Reconocerlo y apreciarlo nos ayuda a dar una respuesta constructiva cuando nos vemos sorprendidos por él. El miedo hace que la gente busque la certidumbre y la estabilidad, aunque ni la una ni la otra garanticen la seguridad que implican. Prefiero adoptar una actitud diferente. En lugar de temer al azar, creo que podemos tomar decisiones para apreciar su auténtica naturaleza y dejar que trabaje a nuestro favor. Lo imprevisible es el terreno en el que surge la creatividad.

Nuestra décima película, *Up*, se convertiría en uno de nuestros films más originales y emocionalmente complejos, aunque también fue un estudio de caso sobre el cambio y el azar. Concebida y dirigida por Pete Docter, fue saludada por los críticos como una sentida aventura impecablemente aderezada de ingenio e intensidad. Pero puedo jurar que no dejó de cambiar durante su desarrollo.

En la primera versión había un castillo flotando en el cielo, completamente desconectado del mundo de abajo. En ese castillo vivían un rey y sus dos hijos; estos competían entre sí por heredar el reino. Los hijos eran totalmente opuestos y no se podían ver. Un día, ambos cayeron a la tierra. Mientras deambulaban por ella tratando de regresar a su castillo en el cielo, se encontraron con un ave de gran tamaño que les ayudó a comprenderse.

Esta versión era interesante, pero no lográbamos hacerla funcionar. Cuando hicimos una presentación, quienes la vieron eran incapaces de empatizar con esos príncipes mimados o comprender las reglas de ese extraño mundo flotante. Pete recuerda que tuvo que esforzarse mucho por aclararse a sí mismo lo que estaba tratando de expresar. «Yo estaba buscando un sentimiento, una experiencia de la vida —dice—. Hay días en que el mundo me resulta abrumador, sobre todo cuando estoy dirigiendo un equipo de trescientas personas. Así que a veces sueño despierto que huyo. Sueño muchas veces que me quedo aislado en una isla tropical o que recorro solo y a pie América. Creo que todos podemos identificarnos con la idea de desear huir de todo. Una vez que fui capaz de comprender lo que buscaba, pudimos retocar la historia para comunicar mejor ese sentimiento.»

Solo dos cosas sobrevivieron de aquella versión original: el ave zanquilarga

y el título: *Up*.

En la siguiente etapa, Pete y su equipo introdujeron a un viejo, Carl Fredricksen, cuya relación amorosa de toda una vida con su novia de la infancia, Ellie, fue resumida en un brillante prólogo que determinaba el tono emocional del resto de la película. Después de la muerte de Ellie, un apesadumbrado Carl sujeta su casa a un enorme haz de globos que la va elevando lentamente hacia el cielo. Pronto descubre que le acompaña un polizón (y entusiasta explorador) de ocho años llamado Russell. La casa aterriza por fin en un dirigible espía de la era soviética que está camuflado para parecer una nube gigante. Gran parte de esta versión se desarrollaba en esta aeronave hasta que alguien observó que aunque funcionaba bien con respecto a la historia, esta mantenía un ligero parecido con una idea relacionada con nubes de la que Pixar había comprado los derechos. Aunque Pete no se había inspirado en absoluto en esa idea, el parecido se dejaba sentir con demasiada fuerza. Así que el equipo regresó a la mesa de dibujo.

En la tercera versión, Pete y su equipo desecharon la nube pero mantuvieron al viejo Carl, de setenta y ocho años, su compinche Russell, el ave zanquilarga y la idea de la casa elevada por el aire mediante globos. Carl y Russell llegaban volando en la casa hasta la cima plana de una montaña de Venezuela, de esas que allí se conocen como tepuyes, donde encontraban a un famoso explorador llamado Charles Muntz, al que Fredricksen había leído y admirado en su juventud. La razón de que Muntz siguiera vivo era que el ave mencionada ponía huevos que tenían el efecto mágico de rejuvenecer a quien los comía. Sin embargo, la mitología relacionada con los huevos era complicada y estorbaba para el desarrollo de la historia principal; tenía demasiado peso como subhistoria. Así que Pete la revisó de nuevo.

En la cuarta versión desaparecieron los huevos rejuvenecedores. Pete los suprimió. Pero ello nos procuró un problema cronológico: aunque la línea argumental emocional funcionaba bien, la diferencia de edad entre Muntz y Carl (que lo había admirado desde su infancia) era tal que sobrepasaba los cien años. Pero era demasiado tarde para arreglarlo y, al final, sencillamente decidimos dejarlo tal cual. Con los años hemos descubierto que si la gente disfruta del mundo que has creado, te perdonará las pequeñas incoherencias, si llegan a detectarlas. En este caso nadie se dio cuenta y, si alguien lo hizo, no le importó.

Up hubo de pasar por todos esos cambios —cambios que se produjeron no durante meses sino durante años— para encontrar su razón de ser. Lo cual significa que la gente que trabajó en *Up* tuvo que ser capaz de asumir esa

evolución sin sentir miedo, bloquearse o descorazonarse. También ayudó que Pete comprendiera lo que sentían.

«Hasta que no terminé de dirigir *Monstruos S. A.* no me di cuenta de que el fallo es una parte saludable del proceso —me dijo—. Durante la realización de esa película yo me lo tomaba como una cuestión personal; creía que mis errores eran debidos a carencias personales y que si fuera mejor director no los cometería.» Hoy en día, dice, todavía «tiendo a descontrolarme y bloquearme si me siento abrumado. Cuando esto sucede, se suele deber a que siento que el mundo se está derrumbando y todo está perdido. Un truco que he aprendido es obligarme a mí mismo a hacer una lista de las cosas que están mal. Por lo general, en cuanto hago la lista, descubro que puedo agrupar la mayor parte de las cuestiones en dos o tres problemas más importantes. Así que las cosas no están tan mal. Tener una lista concreta de problemas es mucho mejor que tener el sentimiento ilógico de que todo va mal».

También ayudó que Pete nunca perdiera la perspectiva de cuál era su misión en *Up*, es decir, llegar hasta el meollo emocional de sus personajes y construir a continuación la historia en torno a ello. He oído decir a gente que ha formado parte del equipo de Pete que estarían dispuestos incluso a barrer el estudio si con ello podían trabajar con él de nuevo. La gente le quiere. Pero el camino que siguió en *Up* era difícil e impredecible; al comenzar la película nada indicaba dónde podría terminar. No se trataba de sacar a la luz una historia que permanecía oculta; al principio no había ninguna historia.

«Si empiezo a dirigir una película y ya conozco la estructura desde el comienzo (hacia dónde va, cuál es la trama) no me fío —dice Pete—. Creo que la única forma de poder encontrar esas ideas y personajes únicos, esos giros de la historia, es explorando. Y, por definición, “explorar” significa que no conoces la respuesta cuando empiezas. Puede que se trate de mi educación luterana y escandinava, pero creo que la vida no debería ser fácil. Se supone que estamos hechos para esforzarnos y probar cosas nuevas, lo cual, lógicamente, nos hace sentir incómodos. Experimentar unas cuantas catástrofes ayuda. Una vez que la gente sobrevivió a *Bichos* y a *Toy Story 2* se dio cuenta de que la presión produce algunas ideas nuevas y estupendas.»

Pete tiene unos cuantos métodos que utiliza para ayudar a la gente a gestionar los miedos producidos por el caos de la preproducción. «A veces, en las reuniones, detecto que la gente está agarrotada y no desea hablar siquiera sobre cambios —cuenta—. Así que trato de engañarles. Digo: “Esto sería un

gran cambio si realmente fuéramos a hacerlo, pero vamos a ver, solo como ejercicio, qué pasaría si…” O: “No estoy diciendo que hagamos esto en realidad, pero imaginad conmigo durante un minuto…”. Si la gente anticipa las presiones de la producción se cerrará en banda ante las nuevas ideas, de modo que debes pretender que en realidad no vas a hacer nada, que simplemente estamos hablando, jugando con la propuesta. Si luego das con alguna nueva idea que funciona claramente, la gente se entusiasma con ella y está más dispuesta a asumir el cambio.»

Otro truco es animar a la gente a participar. «Algunas de las mejores ideas aparecen mientras hacemos bromas, lo cual solamente sucede cuando tú (o el jefe) te permites hacerlo —dice Pete—. Tal vez parezca una pérdida de tiempo ver vídeos en YouTube o contar lo que sucedió el fin de semana pasado, pero en realidad puede resultar muy productivo a largo plazo. He escuchado a personas describir la creatividad como “conexiones inesperadas en conceptos o ideas inconexos”. Si fuera verdad, tienes que encontrarte en un estado de ánimo particular para hacer esas conexiones. De modo que cuando detecto que no estamos llegando a ninguna parte, simplemente mando parar. Pasamos a otra cosa. Más tarde, cuando el humor ha cambiado, ataco de nuevo el problema.»

Esta idea —que el cambio es nuestro amigo porque la claridad solo surge de la lucha— incomoda a mucha gente y entiendo por qué. Tanto si estás concibiendo una línea de moda como una campaña publicitaria o el diseño de un coche, el proceso creativo es una empresa costosa y los callejones sin salida y las meteduras de pata imprevistas disparan inevitablemente los costes. Lo que nos jugamos es tanto, y las crisis que se producen tan imprevisibles, que tratamos de ejercer el control. El coste potencial del fallo se nos aparece como algo mucho más perjudicial que el de microgestionar. Pero si rechazamos esa necesaria inversión —imponiendo controles más estrictos porque nos asusta el riesgo de que descubran que hemos apostado mal—, nos convertimos en esa clase de pensadores y gestores rígidos que obstaculizan la creatividad.

¿Qué es exactamente lo que teme la gente cuando dice que no le gusta el cambio? Puede ser el malestar de sentirse hecho un lío o el trabajo extra y el esfuerzo que exige el cambio. Para muchas personas cambiar de rumbo también es un signo de debilidad, algo similar a admitir que no sabes lo que estás haciendo. Esto me resulta particularmente extraño ya que, en mi opinión, la

persona que no puede cambiar de idea es peligrosa. Steve Jobs era famoso por cambiar de parecer instantáneamente cuando aparecían nuevos hechos, y no conozco a nadie que piense que era débil.

Los gestores a menudo consideran el cambio como una amenaza para su modelo de negocio y, evidentemente, es cierto. A lo largo de mi vida la industria informática ha pasado de los procesadores centrales a los miniordenadores, a los terminales de trabajo, a los ordenadores de sobremesa y ahora a los iPads. Cada máquina tenía una organización técnica, de ventas y de marketing construida en torno a ella y, por lo tanto, el paso de una de ellas a la siguiente exigía cambios radicales en la organización. En Silicon Valley he visto a vendedores de muchos fabricantes de ordenadores luchar por mantener el statu quo, aunque su resistencia al cambio provocara que la competencia les quitara cuota de mercado; una visión a corto plazo que provocó el hundimiento de muchas empresas. Un buen ejemplo es Silicon Graphics, cuyos vendedores estaban tan acostumbrados a vender máquinas grandes y caras que se opusieron encarnizadamente a aceptar modelos más económicos. Silicon Graphics todavía existe, pero apenas oigo hablar de ellos.

«Más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer.» Muchas personas están de acuerdo con este refrán. Los políticos dominan cualquier sistema que les sirva para ser elegidos y, una vez que lo han conseguido, sienten pocos deseos de cambiarlo. Empresas de todo tipo contratan grupos de presión para impedir que el gobierno cambie cualquier cosa que obstaculice su forma de actuar. En Hollywood hay montones de agentes, abogados y los llamados talentos (actores y otros artistas) que reconocen que el sistema tiene graves fallos, pero no tratan de cambiarlo porque salirse de la norma podría afectar negativamente a sus ingresos, al menos a corto plazo. ¿Por qué querría nadie cambiar un sistema de forma que su trabajo se viera en peligro, o incluso se perdiera?

El interés propio guía la oposición al cambio, pero la falta de conocimiento de uno mismo lo estimula todavía más. Una vez que conoces a fondo un sistema normalmente dejas de ver sus fallos; y aunque pudieras verlos, resultan demasiado complejos e interrelacionados para plantearte cambiarlo. Pero permanecer ciego es arriesgarse a que te pase como a la industria de la música, en la que el interés personal (tratar de proteger los beneficios a corto plazo) pudo más que el conocimiento de lo que estaba pasando (pocas personas se dieron cuenta de que el viejo sistema estaba a punto de ser derrocado). Los ejecutivos

de la industria se aferraron a su desfasado modelo de negocio —vender álbumes— hasta que fue demasiado tarde y los archivos compartidos en internet en combinación con iTunes lo habían puesto todo patas arriba.

Que quede claro que no estoy defendiendo el cambiar por cambiar. A menudo hay muy buenas razones para dejar las cosas tal como están. Un cambio equivocado puede hacer peligrar nuestros proyectos y, por ello, quienes se oponen al cambio tienen razón cuando dicen que solamente quieren proteger las empresas para las que trabajan. Cuando las personas que dirigen la burocracia son reacias al cambio, por lo general pretenden defender lo que consideran correcto. Muchas de las reglas que para la gente son rígidas y burocráticas se establecieron para hacer frente a auténticos abusos, problemas e incoherencias, o para gestionar entornos complejos. Pero aunque las reglas hayan sido establecidas por buenas razones, al cabo de un tiempo se desarrolla tal maraña de normas que, vistas en conjunto, pueden carecer de sentido. El peligro es que su empresa se sienta abrumada por reglas bienintencionadas que solo consiguen una cosa: acabar con el impulso creativo.

Ya hemos hablado del cambio. ¿Dónde encaja entonces el azar? Una vez, cuando estaba en una reunión en Marin, escuché una historia deliciosa, y probablemente apócrifa, sobre lo que sucedió cuando los británicos introdujeron el golf en India en los años veinte del siglo XIX. Después de construir el primer campo de golf allí, el Royal Calcutta, los británicos descubrieron un problema: los monos indígenas se sentían intrigados por las pequeñas bolas blancas, por lo que bajaban de los árboles para recogerlas y llevárselas consigo. Evidentemente era un trastorno, por no decir otra cosa. Como respuesta, los encargados del golf levantaron vallas para evitar que los monos entraran, pero estos las escalaban fácilmente. Trataron de capturar y llevarse lejos a los monos, pero estos seguían volviendo. Probaron con emitir fuertes sonidos para alejarlos. Nada funcionó. Al final, encontraron una solución: añadir una nueva regla al juego: lanza la bola desde donde el mono la haya dejado.

El azar forma parte de la historia y la literatura; ha sido ampliamente estudiado por matemáticos, científicos y estadísticos; está profundamente embebido en todo lo que hacemos. Somos conscientes de él en sentido abstracto, con lo que quiero decir que hemos desarrollado métodos para reconocer su

existencia. Hablamos de golpes de suerte, de buenos y malos días, de coincidencias increíbles, de que la suerte nos sonríe o de encontrarnos en el lugar inadecuado en el momento inoportuno; sabemos que un conductor borracho puede aparecer en cualquier momento o, como se suele decir, nos puede caer una teja en la cabeza y acabar con nosotros. Y, sin embargo, el azar continúa siendo obstinadamente difícil de entender.

El problema es que nuestro cerebro no está preparado para pensar en él. En cambio, sí lo está para crear modelos o pautas en lo que vemos y oímos, o en las interacciones y eventos del mundo. Este mecanismo está tan enraizado que vemos pautas incluso donde no existen. Ello se debe a una sutil razón: podemos almacenar pautas y conclusiones en nuestra cabeza, pero no podemos almacenar el azar. El azar es un concepto que desafía cualquier categorización; por definición, surge de improviso y no se puede prever. Aunque intelectualmente aceptemos que existe, nuestro cerebro no puede comprenderlo del todo, de manera que tiene menos impacto sobre nuestra conciencia que las cosas que podemos ver, medir y categorizar.

Veamos un ejemplo sencillo: usted sale tarde de casa pero consigue llegar a tiempo a la reunión que tiene a las nueve de la mañana. Se felicita por ello sin saber que dos minutos después de que pasara por la autopista alguien pinchó una rueda y produjo un atasco de media hora. Usted no lo sabe, pero estuvo a punto de llegar tarde. Quizá haya sacado la conclusión de que mañana puede permitirse dormir un poco más. Pero en caso de haber estado en aquel atasco la conclusión que hubiera sacado sería la contraria: no volver a salir nunca tarde de casa. Dado que tendemos a conceder gran importancia a las pautas que vemos, ignoramos las cosas que no podemos ver y hacemos deducciones y predicciones de acuerdo con ellos.

Aquí radica el problema de tratar de comprender el azar: las pautas reales están mezcladas con sucesos aleatorios de manera que es extraordinariamente difícil diferenciar entre suerte y competencia. ¿Llegó pronto al trabajo porque salió a tiempo de casa, lo planificó con antelación y condujo con cuidado? ¿O se encontraba simplemente en el lugar y el momento adecuados? La mayoría de las personas se inclinaría por la primera respuesta sin pensarlo, sin reconocer siquiera que la segunda también era una opción. Mientras tratamos de aprender del pasado creamos pautas de pensamiento basadas en nuestras experiencias sin darnos cuenta de que las cosas que sucedieron tienen una ventaja injusta sobre las que no sucedieron. En otras palabras, no podemos ver las alternativas que

también podrían haber sucedido de no haber sido por algún evento fortuito. Cuando sucede algo malo la gente piensa que se puede deber a una conspiración o a fuerzas que actúan contra ella o, al contrario, si sucede algo bueno se debe a que son personas brillantes y se lo merecen. Pero este tipo de percepciones erróneas terminan por engañarnos y ello tiene consecuencias sobre los negocios y sobre la manera en que los gestionamos.

Cuando las empresas van bien, es natural suponer que es resultado de que quienes las dirigen toman decisiones muy acertadas. Estos líderes llegan incluso a pensar que han encontrado la clave para dirigir una empresa próspera. De hecho, el azar y la suerte desempeñaron un papel fundamental en ese éxito.

Si usted dirige una empresa que suele aparecer en los medios con cierta frecuencia puede que se enfrente a otro reto más. Los periodistas tienden a buscar pautas que puedan explicarse con un número relativamente pequeño de palabras. Si usted no ha hecho la labor de separar lo que es azar de lo que ha realizado intencionadamente, se verá fuertemente influido por el análisis de observadores ajenos, que suele ser excesivamente simplificado. Cuando se gestiona una empresa que sale a menudo en las noticias, como Pixar, debemos tener cuidado de no creernos todo el bombo publicitario. Lo digo sabiendo lo difícil que es resistirse a él, especialmente cuando te están halagando y te sientes tentado a pensar que somos fantásticos. Pero la verdad es que resulta imposible tener en cuenta todos los factores implicados en cualquier éxito, y en cuanto conozco uno más, tengo que revisar lo que pienso. No se trata de un punto débil ni de un fallo. Es la realidad.

La física es una disciplina que trata de encontrar los mecanismos mediante los cuales funciona nuestro mundo. Una idea muy influyente en física es el famoso principio conocido como la navaja de Ockham, atribuido a Guillermo de Ockham, lógico escolástico inglés del siglo XIV. Básicamente el principio dice que, en igualdad de condiciones, cuando dos teorías tienen las mismas consecuencias la más simple tiene más probabilidades de ser correcta que la compleja. Cuando, por ejemplo, los astrónomos del Renacimiento trataban de explicar el movimiento de los planetas se las tenían que ver con teorías muy complejas. Según la creencia aceptada, las órbitas eran círculos perfectos, o epiciclos, pero a medida que la observación planetaria se perfeccionó los modelos basados en círculos tenían que adquirir una enorme complejidad para poder funcionar. Entonces Johannes Kepler dio con la idea, comparativamente

simple, de que la órbita de cada planeta era una elipse, estando el Sol situado en uno de los dos focos que contiene esta. La sencillez de la explicación parecía la prueba de que era la correcta, y dicha simplicidad implicaba un gran poder.

A diferencia de algunas ideas teóricas, la navaja de Ockham se adapta bien a la naturaleza humana. En general buscamos explicaciones sencillas para los acontecimientos de nuestra vida porque creemos que cuanto más sencillo sea algo, más verdadero y, por lo tanto, más fundamental será. Pero cuando se trata del azar nuestro deseo de simplicidad puede inducirnos a engaño. No todas las cosas son sencillas, y tratar de que lo sean puede tergiversar la realidad.

Creo que la aplicación inadecuada de reglas y modelos sencillos a mecanismos complejos perjudica cualquier proyecto que se tenga entre manos e incluso a la empresa en su conjunto. Deseamos tanto una explicación sencilla que a veces la aceptamos aunque sea totalmente inadecuada.

¿Qué pasa si simplificamos demasiado en nuestro día a día? ¿Qué pasa si nos aferramos a ideas familiares que nos dan las respuestas que esperamos? ¿Tiene alguna importancia? En mi opinión, sí. Tiene mucha importancia. En los trabajos creativos debemos enfrentarnos a lo desconocido. Pero si nos ponemos anteojeras, si nos negamos a ver la realidad con el fin de simplificar las cosas, nunca sobresaldremos. Desde antes de que nuestros antepasados se enfrentaran con palos a los tigres dientes de sable, tenemos programados dentro de nosotros los mecanismos que nos mantienen a salvo de amenazas desconocidas. Pero cuando se trata de creatividad, lo desconocido no es nuestro enemigo. Si le damos cabida en lugar de apartarlo, lo desconocido nos puede aportar inspiración y originalidad. Entonces ¿cómo nos congraciamos con el azar y lo desconocido? ¿Qué hacer para sentirnos más cómodos con la falta de control? Algo que resulta útil es simplemente comprender la omnipresencia del azar.

Un concepto matemático que todo el mundo entiende (aunque no conozcan su nombre) es el de linealidad: la idea de que las cosas transcurren por el mismo rumbo o se repiten de forma predecible. El ritmo del día o del año es siempre el mismo; es un ciclo repetitivo. El sol sale. El sol se pone. El lunes va seguido del martes. Febrero es un mes frío. Agosto es cálido. Nada de lo anterior trasluce cambio o, por lo menos, si lo trasluce es un cambio predecible y comprensible. Es lineal y, por lo tanto, reconfortante.

Un concepto ligeramente menos obvio es el de la distribución normal o

campana de Gauss, aunque muchos comprendamos intuitivamente su significado. En el colegio nos suelen calificar de acuerdo con una campana de Gauss: unas pocas personas sacan malas notas, otras pocas sacan notas excelentes y el resto queda amontonado en el centro. Si trazamos estos resultados en un gráfico, poniendo las notas en un eje y el número de personas que las recibieron en el otro, el resultado tiene forma de campana. La altura de los seres humanos funciona de la misma forma; la mayoría de los adultos se sitúa entre 1,65 m y 1,82 m mientras un número más pequeño de personas queda en los extremos. Los profesionales, como los médicos o los fontaneros, tienen una distribución similar en cuanto a sus habilidades: algunos son extraordinarios y a otros usted no les dejaría ni que le atasen los cordones de los zapatos, pero la mayoría se sitúa en el rango ubicado entre los excelentes y los torpes.

Somos bastante buenos trabajando con eventos que se repiten y en comprender la varianza de la campana de Gauss. Sin embargo, dado que no se nos da bien hacer modelos de los eventos aleatorios, tendemos a utilizar los dispositivos mentales que dominamos y los aplicamos a nuestra visión del mundo, aunque se demuestre que esa aplicación es equivocada. El azar, por ejemplo, no se produce de manera lineal. En primer lugar, los procesos aleatorios no evolucionan únicamente en una dirección; por definición, son indeterminados. Así que, ¿cómo desarrollamos formas de comprender la aleatoriedad? O lo que es lo mismo, ¿cómo podemos analizar con claridad los acontecimientos inesperados que nos acechan y que no encajan en ninguno de los modelos existentes?

Existe un tercer concepto, procedente también del ámbito matemático, que nos puede ayudar: la autosimilaridad estocástica. *Estocástico* significa simplemente aleatorio o por azar; *autosimilaridad* describe el fenómeno de pautas que se asemejan cuando se contemplan en diferentes grados de ampliación y que encontramos, por ejemplo, en las fluctuaciones del mercado de valores bursátiles, en la actividad sísmica o en el nivel de precipitaciones. Si rompemos la rama de un árbol y la ponemos vertical, se parecerá mucho a un árbol en pequeño. Un tramo de costa tiene forma escarpada tanto si se contempla desde un ala delta como si se ve desde el espacio exterior. Si examinamos al microscopio una pequeña sección de un copo de nieve, nos recordará una versión en miniatura del todo. Este fenómeno se produce continuamente en la naturaleza, en las formaciones de nubes, en el sistema circulatorio humano, en las cadenas de montañas, en la forma que adquieren las frondas de helechos.

Pero ¿qué tiene que ver la autosimilaridad estocástica con la experiencia humana? En nuestra vida nos enfrentamos cada día a cientos de dificultades. La mayoría ni siquiera merece ser denominada así: uno de nuestros zapatos ha desaparecido bajo el sofá, se ha terminado el tubo de pasta de dientes, la luz del refrigerador se ha fundido. Unas cuantas, pero menos, son más perturbadoras, si bien siguen siendo relativamente poco importantes: te tuerces un tobillo mientras corres o el despertador no suena y te hace llegar tarde al trabajo. Un número aún menor de ellas produce trastornos más serios: no te tienen en cuenta para un ascenso tal como habías esperado; riñes acaloradamente con tu cónyuge. Las menos: tienes un accidente de coche; se rompe una cañería de agua en el sótano; tu bebé se rompe un brazo. Y por último están esos sucesos aún más infrecuentes, como guerras, enfermedades o ataques terroristas cuyo efecto perturbador no tiene límites. Así que por lo general conviene que cuanto más impacto tenga un acontecimiento, más raro sea. Pero al igual que la rama parece un árbol en miniatura, esos retos, aunque sean de diferentes magnitudes, tienen más en común de lo que piensa la gente.

Recuerde que mientras asignamos rápidamente pautas y causas a un acontecimiento después de que se produzca, ni siquiera somos capaces de verlo venir con antelación. En otras palabras, aunque más tarde podamos atribuirlo a una pauta, los eventos aleatorios no se producen puntualmente o según un programa preestablecido. La distribución y la naturaleza de los problemas varían considerablemente según las personas: mis problemas se parecen a los suyos, pero no son exactamente los mismos. Además, la aleatoriedad no se produce en el vacío. Se superpone a las pautas regulares y repetibles de nuestras vidas y, por lo tanto, suele estar oculta.

A veces tiene lugar un acontecimiento de gran magnitud que lo cambia todo. Cuando esto sucede acostumbra a afirmar la tendencia humana a tratar los grandes acontecimientos como algo fundamentalmente diferente de los de menor magnitud. Dentro de las empresas eso es un problema. Cuando colocamos los contratiempos en dos bandejas diferentes —la bandeja de las cosas «como de costumbre» y la bandeja de las cosas «¡Ay, Dios mío!»— y les damos tratamientos diferentes, nos estamos buscando problemas. Nos vemos tan inmersos en los grandes problemas, que pasamos por alto los pequeños, y no nos damos cuenta de que algunos de ellos tendrán consecuencias a largo plazo. Son, por lo tanto, grandes problemas en potencia. Pienso que lo que hay que hacer es abordar los problemas grandes y pequeños con los mismos valores y emociones

porque, de hecho, son autosimilares. En otras palabras, es importante que no nos dejemos llevar por el pánico ni culpemos a alguien cuando se alcance cierto umbral y penetramos en la bandeja del «¡Ay, Dios mío!» que he mencionado antes. Tenemos que ser lo suficientemente humildes para reconocer que se pueden producir imprevistos y que no es culpa de nadie.

Un buen ejemplo de lo anterior ocurrió durante la realización de *Toy Story 2*. Anteriormente, mientras describía la evolución de esa película, expliqué que nuestra decisión de replantearla cuando ya estaba tan avanzada produjo un cataclismo en nuestro personal. Ese cataclismo fue el evento inesperado de gran magnitud, y la respuesta que le dimos se ha convertido en parte de nuestra mitología. Pero unos diez meses antes de que se diera orden de comenzar de nuevo, en el invierno de 1998, nos vimos sacudidos por una serie de tres eventos aleatorios de menor importancia, el primero de los cuales puso en peligro el futuro de Pixar.

Para comprender el primer evento, es necesario saber que confiamos en máquinas Unix y Linux para almacenar los miles de archivos informáticos correspondientes a las tomas de cualquier película. En esas máquinas hay un comando —«/bin/rm - r - f *»— que lo elimina todo del sistema de archivos con gran rapidez. Probablemente ya se imagina usted lo que pasó: alguien pulsó accidentalmente ese comando en los discos donde se almacenaban los archivos de *Toy Story 2*. No solo algunos de los archivos, sino todos los datos que componían las imágenes, desde objetos hasta fondos, y desde la iluminación hasta el sombreado. Todo había sido borrado del sistema. Primero desapareció el sombrero de Woody. Luego, sus botas. Y, por último, todo él desapareció por completo. Uno a uno, todos los personajes empezaron a esfumarse: Buzz, el señor Patata, Hamm, Rex. Secuencias enteras —¡zas!— fueron borradas del disco.

Oren Jacobs, uno de los principales directores técnicos de la película, recuerda haberlo presenciado en tiempo real. Al principio no podía dar crédito a lo que veía. Después comenzó a marcar frenéticamente el número de teléfono de sistemas. «¡Desconecta el masterizador de *Toy Story 2*!», chilló a alguien. Cuando el tipo que estaba al otro lado de la línea preguntó, lógicamente, por qué, Oren gritó aún más fuerte: «¡Por el amor de Dios, desconéctalo lo más rápido que puedas!». El tipo de sistemas actuó con rapidez, pero así y todo, dos años de trabajo —el 90 por ciento de la película— se habían esfumado en cuestión de segundos.

Una hora más tarde, Oren y su jefe, Galyn Susman, se encontraban en mi oficina tratando de pensar qué íbamos a hacer ahora. «Todo va a salir bien», nos dijimos unos a otros para tranquilizarnos —Restauraremos los datos a partir del sistema de seguridad esta misma noche. Lo único que habremos perdido será medio día de trabajo—. Pero entonces sucedió el evento aleatorio número dos: descubrimos que el sistema de seguridad no había estado funcionando correctamente. El mecanismo que habíamos instalado para que, llegado el caso, nos ayudara a recuperar datos, también había fallado. *Toy Story 2* había desaparecido y, en aquel momento, todo apuntaba a que nos dejaríamos llevar por el pánico. Volver a montar la película habría exigido el trabajo de treinta personas durante todo un año.

Recuerdo que mientras comenzábamos a asimilar este hecho devastador los jefes de la empresa se reunieron en una sala para discutir las opciones que teníamos, que parecían ser ninguna. Entonces, cuando ya llevábamos una hora hablando, Galyn Susman, directora técnica y supervisora de la película, se acordó de algo: «Esperad —dijo—. Puede que tenga una copia de seguridad en el ordenador de mi casa». Seis meses antes, Galyn había tenido su segundo hijo, con lo cual tuvo que pasar la mayor parte del tiempo trabajando en casa. Para que el proceso fuera más cómodo, había montado un sistema que una vez a la semana copiaba automáticamente toda la base de datos de la película en el ordenador de su casa. Este tercer evento aleatorio sería nuestra salvación.

Un minuto después de esa revelación, Galyn, acompañada de Oren, conducía su Volvo a toda prisa en dirección a su casa, en San Anselmo. Cogieron su ordenador, lo envolvieron en sábanas y lo colocaron cuidadosamente en el asiento trasero. Luego regresaron por el carril lento de la autopista a la oficina, donde la máquina fue transportada hasta Pixar «como si fuera un faraón egipcio», según la descripción de Oren. Gracias a aquellos archivos de Galyn, Woody, junto con el resto de la película, volvió a nosotros.

En este caso tuvimos dos fallos y un éxito en rápida sucesión, todos ellos fruto del azar y todos ellos imprevistos. La auténtica lección de este evento, sin embargo, fue nuestra forma de afrontarlos. En resumen, no malgastamos tiempo echando las culpas a nadie. Después de perder la película nuestra lista de prioridades era, por este orden: (1) restaurar la película; (2) arreglar nuestros sistemas de seguridad; (3) instalar medidas de precaución mucho más estrictas para que fuera mucho más difícil acceder al comando de borrado directo.

Pero había algo que no estaba en la lista: encontrar a la persona responsable

que le dio a la tecla que no debía y castigarla por ello.

Algunas personas cuestionarán esa decisión, aduciendo que por muy valioso que sea crear un entorno de confianza, asignar responsabilidades sin la obligación de tener que rendir cuentas puede socavar las expectativas de excelencia. Yo estoy a favor de la rendición de cuentas. Pero, en este caso, mi razonamiento fue el siguiente: nuestra gente tiene buenas intenciones. Pensar que se pueden controlar o evitar los problemas fruto del azar cargándole las culpas a alguien es simplista y poco acertado. Además, si dices que es importante dejar que la gente con la que trabajas resuelva sus propios problemas, tienes que ser consecuente. A posteriori habrá que analizar la situación en profundidad, desde luego, para asegurarse de que todo el mundo comprenda la importancia de esforzarse por evitar ese tipo de problemas en el futuro. Pero siempre —siempre— hay que practicar lo que se predica.

¿Qué tiene esto que ver con la autosimilaridad estocástica o aleatoria? En pocas palabras, cuando comienzas a darte cuenta de que los grandes y pequeños problemas están estructurados de manera similar, eso te ayuda a tomarte las cosas con más tranquilidad. Te ayudará además a permanecer abierto a una importante realidad: si a pesar de toda nuestra cuidada planificación no se puede evitar que surjan contratiempos, nuestro mejor método de respuesta será permitir que los empleados de cualquier nivel se hagan responsables de los problemas y confíen en sí mismos para solucionarlos. Queremos gente capaz de tomar medidas para resolver problemas sin pedir permiso. En este caso, la necesidad de Galyn de seguir trabajando con un recién nacido en casa la obligó a improvisar y a descargar una versión de la película una vez a la semana. Si no hubiera resuelto el inconveniente de esa manera, Pixar no habría podido terminar a tiempo *Toy Story 2*, lo cual hubiera sido catastrófico para una sociedad que cotiza en bolsa. La gente que actúa sin un plan autorizado no debería ser castigada «por ir por libre». Una cultura que permite a todos, sea cual sea su puesto, detener la cadena de producción, tanto figurativa como literalmente, aumenta el compromiso creativo de la gente dispuesta a ayudar. En otras palabras, debemos afrontar problemas inesperados con respuestas inesperadas.

Estas últimas tienen que ver con nuestra interpretación de la línea existente entre lo grande y lo pequeño y, en realidad, entre lo bueno y lo malo, lo importante y lo no importante. Tendemos a pensar que existe una demarcación —una línea clara— entre los problemas menores, esperados y los cataclismos imprevistos. Eso nos impulsa a creer, equivocadamente, que deberíamos abordar

esos dos fenómenos —esas dos bandejas, como las he llamado antes— de manera diferente. Pero no existe una línea clara. Los problemas grandes y los pequeños son, en lo esencial, lo mismo.

Aquí aparece un concepto crucial y, sin embargo, difícil de entender. La mayoría de las personas comprende la necesidad de establecer prioridades; sitúan los grandes problemas arriba del todo seguidos de los problemas menos importantes. Sencillamente hay demasiados problemas pequeños para poder tenerlos en cuenta todos. De modo que trazan una línea horizontal por debajo que no traspasarán, canalizando todas sus energías hacia los que quedan por encima de esa línea. Creo que existe otra manera de enfocarlo: si permitimos que más gente resuelva problemas sin permiso, y si toleramos (y no les echamos en cara) sus errores, permitiremos que se solucione una mayor cantidad de problemas. Cuando surja en estas circunstancias un contratiempo imprevisto, no se propagará el pánico, porque el miedo al fallo ha sido erradicado. La persona o la organización responde de la mejor manera posible porque no está bloqueada ni temerosa, ni espera la autorización. Se seguirán cometiendo errores, pero, según mi experiencia, serán menos, estarán más espaciados en el tiempo y se detectarán en las primeras etapas.

Como he dicho, no siempre se descubre la magnitud del problema cuando aparece. Tal vez parezca pequeño, pero también puede ser la gota que colma el vaso. Si se tiende a colocar los problemas en bandejas, quizá no se sepa en qué lugar colocarlo. La dificultad radica en priorizar problemas por tamaño e importancia, ignorando a menudo los pequeños debido a su abundancia. Pero si se traslada la responsabilidad de los problemas a todos los niveles de una organización, todo el mundo se sentirá libre (y motivado) para intentar resolver el problema que se le presente, ya sea grande o pequeño. No puedo predecir todo lo que harán o cómo responderán nuestros empleados a los apuros, y eso es algo bueno. La clave es crear una estructura de respuesta que se adapte a la estructura del problema.

La parte positiva de un gran cataclismo es que permite a los directivos enviar señales claras a los empleados acerca de los valores de la empresa en función del papel que cada persona debe desempeñar en ella. Cuando, ante los fallos de una película que se está realizando, respondemos borrándola y comenzando todo de nuevo, estamos diciendo a la gente que valoramos la calidad de nuestras películas por encima de cualquier otra cosa.

Hasta ahora me he referido al azar en el contexto de los acontecimientos. Pero el potencial humano también puede ser imprevisible. He conocido algunos genios con los que era tan horrible trabajar que tuvimos que dejar de contar con ellos; y a la vez, algunos de nuestros empleados más brillantes, encantadores y eficaces fueron descartados por otros patronos por no ser ninguna de esas cosas. Sería estupendo si hubiera alguna píldora mágica para convertir a las personas difíciles en seres tratables, pero no la hay. Sencillamente, existen demasiadas características personales desconocidas e inconmensurables para pretender que sabemos hacerlo. Todo el mundo dice que quiere contratar gente excelente, pero la verdad es que, al principio, no sabemos realmente quién destacará. Creo que conviene establecer un marco para encontrar personas con talento y fomentar luego la excelencia; sabemos que muchas sobresaldrán, pero, por más que prometieran, no todos lo harán.

Cuando Walt Disney vivía, tenía un talento tan singular que a todo el mundo le resultaba difícil concebir qué sería de la empresa sin él. Efectivamente, tras su muerte no hubo nadie capaz de reemplazarlo. Durante años los empleados de Disney trataron de mantener vivo su espíritu preguntándose constantemente: «¿Qué haría Walt en este caso?». Quizá pensaban que si se hacían esa pregunta darían con algo original, seguirían siendo fieles al espíritu pionero de Walt. De hecho, esta forma de pensar solo consigue el efecto contrario. Dado que impulsaba a mirar hacia atrás en lugar de hacia delante, mantenía la empresa aferrada al statu quo. Se había apoderado de ella el miedo al cambio. Steve Jobs estaba muy al tanto de esta historia y solía repetirla a la gente de Apple, añadiendo que él no quería que la gente se preguntara: «¿Qué haría Steve?». Nadie —ni Walt, ni Steve, ni la gente de Pixar— logró nunca el éxito creativo aferrándose simplemente a lo que antes había funcionado.

Cuando echo la vista atrás, hacia la historia de Pixar, tengo que reconocer que muchas de las buenas cosas que pasaron podrían fácilmente haber sido diferentes por completo. Steve podría habernos vendido, y lo intentó más de una vez. *Toy Story 2* se podría haber borrado para siempre, lo que habría acabado con la empresa. Durante años, Disney estuvo tratando de llevarse de nuevo a John y podrían haberlo logrado. Soy totalmente consciente de que el éxito de Disney Animation en los noventa dio a Pixar su oportunidad con *Toy Story* y también de que sus problemas posteriores nos permitieron unir fuerzas y fusionarnos en última instancia.

Sé que muchos de nuestros éxitos se debieron a nuestras buenas intenciones y a un gran talento, y a que hicimos muchas cosas bien, pero también creo que atribuir nuestros éxitos únicamente a nuestra propia inteligencia, sin reconocer el papel de los eventos aleatorios, no dice mucho en nuestro favor. Debemos reconocer los eventos aleatorios que nos sucedieron, porque reconocer nuestra buena suerte —y no limitarnos a decir que todo lo que hicimos era fruto de nuestro genio— nos permite hacer análisis y tomar decisiones más realistas. La existencia de la suerte también nos recuerda que nuestros actos no son tan repetibles. Dado que el cambio es inevitable, la pregunta es: ¿tus acciones están encaminadas a impedirlo y a tratar de protegerte de él o, al contrario, a controlar el cambio aceptándolo y estando abierto a él? Lo que creo es que la creatividad consiste precisamente en saber trabajar con el cambio.

9
Lo oculto

En la antigua mitología griega Apolo, el dios de la poesía y la profecía, se enamoró de la hermosa Casandra, hija del rey y de la reina de Troya, cuya melena de cabello rojizo y su piel de alabastro eran famosas en todo el país. El dios la cortejó otorgándole un don raro y muy preciado: la capacidad de ver el futuro; a cambio, ella aceptó ser su consorte. Pero cuando más tarde ella lo traicionó y rompió su palabra, el enfurecido Apolo la maldijo con un beso mediante el que puso en sus labios palabras que acabaron para siempre con sus poderes de persuasión. A partir de aquel día estuvo condenada a que sus palabras se las llevara el viento: nadie creía lo que decía y todo el mundo consideraba que estaba loca. Aunque Casandra predice la próxima destrucción de Troya y avisa a sus habitantes de que un ejército griego penetrará en la ciudad dentro de un enorme caballo de madera, es incapaz de impedir la tragedia porque nadie hace caso de sus predicciones.

La historia de Casandra suele considerarse una parábola sobre lo que sucede cuando no se tienen en cuenta las señales de aviso. Para mí, en cambio, suscita una cuestión diferente. ¿Por qué, me pregunto siempre, pensamos en Casandra como la que recibe la maldición? La auténtica maldición, creo, es la que afecta a todos los demás, a aquellos incapaces de captar el mensaje que ella transmite.

Suelo dedicar mucho tiempo a pensar en los límites de la percepción. En el contexto de la gestión empresarial, en concreto, conviene que nos preguntemos constantemente: ¿cuál es nuestra capacidad de visión? ¿Cuánto queda fuera de nuestra percepción? ¿Hay alguna Casandra por ahí a la que no sabemos escuchar? En otras palabras, a pesar de nuestras mejores intenciones, ¿también nosotros estamos malditos?

Estas preguntas nos llevan al meollo del presente libro, porque las respuestas

son fundamentales para mantener una cultura creativa. En el prefacio me preguntaba por qué los dirigentes de tantas prometedoras empresas de Silicon Valley tomaron malas decisiones, unas decisiones que incluso entonces era obvio que resultarían erróneas. Eran buenos gestores y sabían llevar bien la empresa; tenían grandes ambiciones; no pensaron que estaban tomando malas decisiones, ni que estaban siendo arrogantes. Así que comenzaron a vivir en el engaño y, por muy brillantes que fueran, esos directivos de empresa se olvidaron de algo esencial para poder seguir teniendo éxito. Lo que aquello significaba para mí era que en Pixar nos veríamos expuestos a los mismos engaños a menos que asumiéramos nuestra propia limitada capacidad de ver. Teníamos que afrontar lo que di en llamar lo Oculto.

En 1995, cuando Steve Jobs trataba de convencernos de que saliéramos a bolsa, uno de sus principales argumentos era que terminaríamos por hacer una película que sería un fracaso de taquilla y necesitábamos prepararnos financieramente para aquel día. Salir a bolsa nos permitiría disponer del capital que hiciera falta para financiar nuestros propios proyectos y, por lo tanto, tener más independencia para elegir nuestro rumbo. También nos proporcionaría un parachoques en el que apoyarnos en caso de fracasar. Steve creía que la supervivencia de Pixar no podía depender únicamente del funcionamiento de cada película.

La lógica de su razonamiento me impresionó: era inevitable que en un momento dado la fastidiáramos. Pero no sabíamos cuándo o cómo. Por lo tanto había que prepararse para un problema desconocido, oculto a nuestra vista. A partir de aquel día decidí sacar a la luz el máximo de problemas ocultos posible, proceso que exigiría lo que podría parecer una inusual dedicación al autoanálisis. Disponer de un parachoques financiero nos ayudaría a recuperarnos de los fracasos, y Steve tenía razón al buscarnos uno. Pero para mí, la meta más importante era tratar de permanecer alerta, ir siempre en busca de señales que indicaran que la estábamos pifiando, sin saber, desde luego, cuándo ocurriría eso o cómo se manifestaría.

Cuando menciono los errores que cometieron empresas como Silicon Graphics o Toyota, algunas personas citan como motivo el orgullo desmedido. «Empezaron a creer sus propias mentiras», dicen, o «Se durmieron en los laureles». Otros sostienen que las empresas se desmadran debido a un crecimiento o expectativas de rentabilidad excesivos, lo que les obliga a tomar malas decisiones a corto plazo. Pero creo que la razón más profunda era que los

líderes de esas empresas no eran conscientes del hecho de que existen problemas que ellos no pueden ver. Y como no eran conscientes de esos puntos ciegos, asumieron que los problemas no existían.

Lo cual nos lleva hasta una de mis convicciones fundamentales: si no tratas de descubrir lo que se oculta y comprender su naturaleza, no estarás bien preparado para ser un líder.

Todos conocemos personas de las que diríamos que no se conocen a sí mismas. Por lo general llegamos a esa conclusión porque no ven cosas de sí mismas que para nosotros resultan evidentes y, lo que es más importante, no tienen ni idea de ello. Pero ¿qué pasa con nuestro propio conocimiento? Si aceptamos que lo que vemos y sabemos es inevitablemente inexacto, debemos procurar encontrar formas de mejorar ese conocimiento, de colmar las lagunas, por así decirlo. Yo, por ejemplo, no puedo presumir de tener una visión perfectamente clara, pero creo que aceptar el hecho de que, me guste o no, algunos problemas siempre me quedarán ocultos, me ha convertido en mejor gerente.

La mayoría de nosotros estamos dispuestos a aceptar que hay campos del conocimiento que no dominamos. No sé cómo instalar una tubería, por ejemplo. Si me piden que trasplante un riñón, cambie un eje de transmisión o defienda un caso ante el Tribunal Supremo, sencillamente tendré que admitir que no puedo. Reconocemos que hay muchos temas sobre los que sabemos muy poco —física, matemáticas, medicina, derecho…—, a menos que nos hayamos formado en estos campos. Pero aunque pudiéramos aprender todas las disciplinas y dominar cada profesión, seguiríamos teniendo puntos ciegos. Ello se debe a que hay otras limitaciones, muchas de ellas enraizadas en la dinámica de la interacción humana y que nos impiden tener una imagen clara del mundo que nos rodea.

Imagine una puerta que, cuando la abre, revela el universo de todo lo que usted no sabe y no puede conocer. Ese universo es vasto, mucho más vasto de lo que siquiera somos capaces de imaginar. Pero no siempre sucede eso de que «ojos que no ven, corazón que no siente». Este universo de cosas desconocidas penetrará en nuestras vidas y actividades, así que no tenemos más opción que lidiar con él. Una de las maneras de hacerlo es tratar de comprender por qué algo puede ser difícil o imposible de ver. Y para lograr esa comprensión hay que identificar múltiples niveles en lo desconocido, desde lo trivial hasta lo

fundamental.

El primer nivel de lo que está oculto me recuerda a cuando fui gerente por primera vez en el NYIT, pocos meses después de terminar mis estudios universitarios en 1974. Gestionar personas nunca había sido mi meta. Para ser sincero, todo lo que quería en aquel momento era ser uno más y hacer mi trabajo de investigación. Nuestro grupo era pequeño y compacto, y estaba unido por un objetivo común. Dado que también éramos amigos, sentía un estrecho vínculo con cada miembro del equipo.

Pero con el tiempo, cuando entré en Lucasfilm y luego en Pixar, el número de personas bajo mi supervisión creció y siguió creciendo hasta que empezó a parecerme que los empleados se comportaban de manera diferente conmigo. Me veían como un «directivo importante» de una «compañía importante», mientras que los compañeros que comenzaron conmigo en el NYIT me veían simplemente como Ed. A medida que cambiaba mi cargo en la empresa, la gente tenía más cuidado de lo que hablaba y hacía en mi presencia. No creo que fuera yo el que actuara de forma diferente; era mi cargo el que motivaba esa manera de comportarse de mis empleados. Y lo que esto significaba era que las cosas de las que antes estaba al tanto se iban volviendo cada vez más inaccesibles para mí. Poco a poco, la conducta impertinente, quejica o grosera desapareció de la vista, o al menos de mi vista. Raramente podía observar un comportamiento incorrecto porque la gente no lo exhibía delante de mí. Yo estaba fuera de cierto círculo y era fundamental que no perdiera de vista ese hecho. Si no me esforzaba por estar alerta y consciente, podría fácilmente extraer conclusiones equivocadas.

El fenómeno que estoy describiendo, profundamente enraizado en el impulso primario humano hacia la autoconservación, es probable que no resulte sorprendente: todos sabemos que las personas ponen su mejor cara en las interacciones con sus jefes y reservan lo peor para sus iguales, cónyuges o terapeutas. Sin embargo, son muchos los directivos que no son conscientes de ello mientras está sucediendo (quizá porque les agrada que les hagan la pelota). Sencillamente no se les ocurre que una vez ascienden a un puesto de liderazgo, nadie va a decirles: «Ahora que eres un directivo ya no puedo ser tan franco contigo». En cambio, muchos nuevos líderes asumen, equivocadamente, que su acceso a la información sigue siendo el mismo. Pero ese es un simple ejemplo de cómo lo oculto afecta a la capacidad de liderar.

Analicemos otra capa más profunda.

¿En qué medida las jerarquías y entornos estructurados, diseñados para

ayudar a grandes grupos de personas a trabajar juntas, contribuyen a ocultar la información? La gente a veces se encoge de hombros cuando hablas de jerarquía, como si fuera algo intrínsecamente malo; utilizarán el adjetivo *jerárquico* como algo peyorativo, una forma de describir en pocas palabras un entorno de trabajo que hace demasiado hincapié en el rango. Esto no es del todo justo, desde luego, porque yo he trabajado en algunos entornos «jerárquicos» y fuertemente estructurados en los que el trabajo era de primerísima categoría y existía una saludable comunicación entre compañeros.

Pero también existen algunos entornos jerárquicos que son una pesadilla.

Es lo que pasa cuando un sistema jerárquico que funciona bien se convierte en otro que impide el progreso; demasiada gente comienza, inconscientemente, a equiparar su propio valor y el de los demás con el lugar que ocupan en la jerarquía. Por lo tanto concentran sus energías en una forma de gestión «ascendente» y tratan mal a la gente que está por debajo de ellos en el organigrama de la empresa. La gente a quien he visto actuar así parece guiarse por un instinto animal, inconsciente de lo que hace. Este problema no está causado únicamente por la jerarquía sino por engañosas ilusiones culturales o individuales asociadas a la jerarquía, sobre todo por aquellas que asignan valor personal en función del rango. Al no pensar en cómo y por qué valoramos a la gente, podemos caer sin darnos cuenta en esta trampa.

Detengámonos un momento y examinémoslo desde el punto de vista de un directivo que tiene bajo su supervisión una de esas personas que «saben manejar al jefe». No estoy hablando de mera adulación sino de formas más sutiles de halagos. ¿Qué es lo que ve el líder? Él o ella ve una persona que quiere hacer un buen trabajo y que quiere complacerle. ¿Qué hay de malo en ello? ¿Cómo diferencia un directivo entre un colaborador del equipo y una persona bien dotada para decir al jefe lo que este quiere oír? Un directivo puede confiar en otras personas para que le adviertan sobre la falta de autenticidad de un empleado particular, pero la mayoría de la gente está poco dispuesta a andar con chismes o a parecer envidiosa. Por lo tanto, la visión del líder está empañada por esas personas que son diestras en averiguar lo que el líder desea. Cuando se observa desde un único lugar estratégico, es muy difícil tener una imagen completa de la dinámica de cualquier grupo. Aunque todos somos conscientes de este tipo de conductas porque las vemos en los demás, la mayoría de nosotros no nos damos cuenta de que distorsionamos nuestra propia visión del mundo, en gran medida porque creemos ver más de lo que realmente vemos.

Existe una tercera capa de cosas que están ocultas y que no podemos ver. Las personas que se ocupan de realizar el duro trabajo cotidiano que supone producir nuestras películas están inmersas en una serie de procesos increíblemente complejos, en los que no faltan sus propias peculiaridades y problemas intrínsecos. Hay que superar obstáculos logísticos y resolver rompecabezas y dificultades de gestión y de relaciones personales. Probablemente seré capaz de resolver cada una de esas cuestiones por separado si me las plantean y explican. Pero la gente que está directamente implicada comprende mejor los problemas porque está sumida en la acción y ve cosas que yo no veo. Si se está avecinando una crisis, lo sabrán antes que yo. Esto no sería un problema si siempre pudieras contar con que la gente te envíe una señal en cuanto sospeche que va a haber problemas, pero eso no es posible. Hasta los empleados con las mejores intenciones pueden ser demasiado tímidos para hablar cuando detectan problemas. Tal vez piensen que todavía es pronto para implicar a los jefes máximos, o quizá supongan que ya estamos al tanto de las dificultades. Los entornos complejos son, por definición, demasiado complicados para que una sola persona pueda comprenderlos plenamente. Sin embargo, por miedo a parecer que no tienen las cosas bajo control, muchos directivos creen que deben saberlo todo, o al menos actúan como si lo hicieran.

De modo que mis colegas saben más que yo sobre lo que pasa en cualquier departamento en un momento dado. Por otro lado, yo sé más acerca de algunos temas que la gente de producción: necesidades de programación, conflictos de recursos, problemas de mercado o cuestiones de personal; temas difíciles o que no conviene comentar con otras personas. Todos nosotros, por lo tanto, sacamos conclusiones basadas en imágenes incompletas. Sería un error por mi parte suponer que mi limitada visión es necesariamente la mejor.

Si estamos de acuerdo en que es complicado, por no decir imposible, obtener una imagen completa de lo que está pasando en un momento determinado en cualquier empresa, resulta aún más difícil cuando tienes éxito. Ello se debe a que el éxito nos convence de que estamos haciendo las cosas de la manera correcta. A la hora de descartar puntos de vista alternativos no hay nada tan efectivo como estar convencido de que uno tiene la razón.

Cuando nos enfrentamos a la complejidad nos tranquiliza decirnos que podemos descubrir y comprender todas las facetas de los problemas si nos lo proponemos. Pero es una falacia. En mi opinión la mejor forma de enfocarlo es aceptar que no podemos comprender todas las facetas de un entorno complejo y

centrarnos, en cambio, en técnicas para abordar diferentes puntos de vista. Si partimos de que los diferentes puntos de vista son aditivos en lugar de competitivos, actuamos de manera más eficaz, ya que nuestras ideas o decisiones se perfeccionan y atemperan gracias a ese planteamiento. En una cultura saludable y creativa, los empleados de base se sienten libres de hablar y aportar opiniones discrepantes que nos pueden aclarar.

O examinemos este ejemplo, que ocurrió en Pixar durante lo que se llamó un «control ejecutivo», reunión para aprobar presupuestos y calendarios relativos a la producción de *Up*. Una productora de efectos visuales llamada Denise Ream estaba en la reunión e intervino con una sugerencia bastante radical. A su parecer, la producción resultaría más barata y exigiría menos personas/semana de trabajo (medida que utilizamos para calcular presupuestos: cantidad de trabajo que una sola persona puede realizar en una semana) si hiciéramos algo que parecía completamente contrario a ese objetivo: retrasarla cuando los animadores comenzaran su trabajo. Denise, que se beneficiaba de una perspectiva más amplia porque antes de entrar en Pixar había trabajado durante años en Industrial Light & Magic, estaba planteando un hecho que ella veía más claramente que cualquiera de nosotros: la impaciencia por seguir trabajando, que daba impresión de eficacia, era contraproducente en última instancia porque los animadores a menudo tenían que rehacer su trabajo a medida que se iban introduciendo cambios, lo que obligaba a los animadores a sentarse y esperar a que les encargaran cosas, con el consiguiente aumento de los costes. Desde su posición ventajosa, resultaba evidente que necesitaríamos menos personas/semana si entregábamos a los animadores trozos mayores y más elaborados para que trabajaran en ellos en un momento posterior del proceso.

«Creo que los animadores trabajarán más deprisa de lo que suponéis —dijo Denise— si tienen todas las piezas que necesitan cuando empiezan su trabajo.» Pues sí, tenía toda la razón. Pese a todas las habituales meteduras de pata, los interminables ajustes del guion y la reelaboración de última hora de algunos personajes, *Up* se hizo con menos personas/semana de las que habíamos previsto en un principio.

Recordando su decisión de intervenir en aquella reunión, Denise me dijo: «Querían que entregáramos la película en una fecha que me parecía arbitrariamente temprana y pensé: “No entiendo por qué lo hacemos, ya que siempre chocamos contra un muro. Nadie termina nunca pronto, de modo que, ¿por qué no decimos las cosas como son ahora, dos años antes del plazo

fijado?”. Para mí estaba claro que queríais disponer del mayor tiempo posible para hacer que la historia funcionara. Mi objetivo era alargar la fecha límite el máximo que pudiera. Y mereció la pena».

Eso no habría podido suceder si el productor de la película, y la dirección de la empresa en general, no hubieran estado abiertos a un punto de vista nuevo que desafiaba el statu quo. Ese tipo de apertura solo es posible en una cultura que reconoce sus propios puntos ciegos. Solo es posible cuando los directivos comprenden que otras personas ven problemas que a ellos se les escapan, y que también ven las soluciones.

Sabemos que existen casualidades felices, pero hay todavía otro nivel de cosas ocultas relacionado con la confluencia de eventos que presagian un suceso importante. A menudo, algunos de estos eventos son imposibles de ver, de modo que no nos damos cuenta del papel importante que desempeñan. Pensemos en los niños que asisten a la guardería de Pixar, muchos de los cuales son hijos de parejas que se conocieron en la empresa. (John y yo observamos frecuentemente con orgullo el número de matrimonios Pixar y la cantidad de niños Pixar que han venido al mundo como resultado.) Pensemos en todas las cosas que han tenido que ocurrir para que esos niños existan. Si Pixar no hubiera existido, nunca habrían nacido.

Podemos retrasar el reloj un poco más y decir que los padres de esos niños nunca se habrían conocido si John no se hubiera incorporado a la producción de *Las aventuras de André y Wally B,* o si Walt Disney no hubiera existido o si yo no hubiese tenido la suerte de estudiar con Ivan Sutherland en la Universidad de Utah. O regresemos a 1957, cuando yo tenía doce años y regresaba de unas vacaciones en el parque de Yellowstone con mi familia. Mi padre conducía nuestro Ford 1957 amarillo, mi madre estaba en el asiento del copiloto y mis hermanos, hermanas y yo nos hacinábamos atrás. Recorríamos la serpenteante carretera que atravesaba un cañón con un escarpado precipicio justo a nuestra derecha sin pretil. De repente, en una curva apareció un coche que invadió nuestro carril. Recuerdo a mi madre chillando y a mi padre dando un frenazo; no podía virar porque el precipicio estaba a pocos centímetros a la derecha. Recuerdo que el tiempo se detuvo y un momento de total quietud hasta que, ¡bang!, el otro vehículo chocó contra nosotros y aplastó un lateral de nuestro coche. Cuando finalmente dejamos de deslizarnos, los adultos salieron y

comenzaron a gritarse unos a otros, pero yo permanecí allí, mirando el daño que había sufrido nuestro coche. Caso de haberse adentrado el otro automóvil unos centímetros más en nuestro carril, habría chocado con nuestro parachoques delantero en lugar de contra el lateral, y nos habría lanzado directamente al precipicio. Ese tipo de experiencias vitales no se olvidan nunca. Otros cinco centímetros más… y Pixar no existiría.

Está claro que hay muchas personas que se salvan de milagro en el curso de sus vidas, pero lo que quiero destacar es esto: mientras escribo, todas esas parejas de Pixar de las que estoy tan orgulloso no tienen la menor idea de esos cinco centímetros que podrían haber impedido que se conocieran o que sus hijos fueran concebidos.

He oído a gente decir que el éxito de Pixar era inevitable por el carácter de la gente que la componía. Aunque el carácter es fundamental, también estoy seguro de que, aparte del mío, hubo un infinito número de eventos similares a aquellos «cinco centímetros» que contribuyeron; eventos que no tengo posibilidad de conocer porque ocurrieron en las vidas de otras personas que fueron cruciales para crear Pixar. La serie completa de posibles resultados en cualquier momento dado es tan increíblemente vasta que ni siquiera podemos empezar a descifrarla, de manera que nuestros cerebros tienen que simplificar para poder funcionar. Yo no me pongo a pensar en lo que hubiera pasado si John no hubiese podido entrar en la producción de *Las aventuras de André y Wally B.*, por ejemplo, o si Steve hubiera hecho realidad su deseo de vender Pixar a Microsoft. Pero la verdad es que la historia de Pixar habría sido muy diferente en caso de haber sucedido cualquiera de esas cosas. Cuando digo que el destino de cualquier labor emprendida por un grupo y de los individuos que lo componen está interconectado y es interdependiente puede sonar trillado. Pero no lo es. Y, además, ver todas las interdependencias que conforman nuestras vidas es imposible, por mucho que nos esforcemos.

Si no somos capaces de reconocer que hay una gran cantidad de cosas que permanecen ocultas, a largo plazo nos perjudicaremos a nosotros mismos. Saber que hay cosas que no puedes percibir, aceptar el hecho de que existe un gran número de eventos que suceden por los pelos justo en este momento, sin que nosotros lo sepamos, y que nos afectarán para bien o para mal de mil maneras, nos ayuda a ser más flexibles. Se podría decir que abogo por la humildad en los líderes. Pero para ser realmente humildes, esos líderes deben comprender en primer lugar cuántos de los factores que conforman sus vidas y sus negocios

están, y siempre estarán, ocultos.

Cuando reflexionaba sobre este capítulo y los límites de nuestra percepción, no dejaba de venirme a la cabeza una conocida frase que se repite con frecuencia: «Todo se ve clarísimo en retrospectiva». Por lo general solemos estar de acuerdo cuando la escuchamos, y aceptamos que podemos echar la vista atrás para examinar lo que sucedió, verlo con total claridad, aprender de ello y sacar las conclusiones correspondientes.

El problema es que la frase está totalmente equivocada. En retrospectiva no se ve clarísimo. Ni siquiera de cerca. De hecho, nuestra visión del pasado es apenas más clara que nuestra visión del futuro. Aunque sabemos más sobre un hecho pasado que sobre uno futuro, nuestra comprensión de los factores que lo provocaron está severamente limitada. Y encima, como creemos saber con claridad lo que ocurrió, no nos esforzamos por saber más. «Deberíamos tener cuidado y no sacar de una experiencia solo las conclusiones aparentes y quedarnos con ellas —dijo Mark Twain una vez—, no sea que nos pase como al gato que se sienta sobre una estufa caliente. No volverá a hacerlo y eso está bien; pero tampoco se sentará nunca más sobre una fría.» En otras palabras, los recuerdos del gato distorsionan su percepción. El pasado debe ser nuestro maestro, pero no nuestro dueño.

Existe una especie de simetría entre echar la vista atrás y mirar hacia delante, aunque raramente lo consideremos de esa manera. Sabemos que al decidir nuestra próxima jugada estamos seleccionando vías de acción en el futuro, analizando la mejor información de que disponemos y decidiendo qué camino seguiremos. Pero por lo general no somos conscientes de que cuando echamos la vista atrás en el tiempo nuestra inclinación a crear pautas nos hace ser selectivos con respecto a qué recuerdos son significativos. Y no siempre seleccionamos correctamente. Construimos nuestro relato, nuestro modelo del pasado, lo mejor que podemos. Tomamos recuerdos de otras personas y examinamos nuestros propios y limitados archivos para construir un modelo mejor. Sin embargo, incluso entonces sigue siendo un modelo, no la realidad.

En el capítulo 5, le introduje a usted en una reunión en la que el Braintrust estaba discutiendo sobre *La película de Pixar sin título que introduce al espectador dentro de la mente*, la ambiciosa película de Pete Docter que finalmente se llamaría *Inside Out*. Durante la exhaustiva fase de investigación de

la película, Pete se quedó asombrado al escuchar a un neurocientífico decir que solo el 40 por ciento de lo que creemos «ver» proviene de la vista. «El resto se compone de recuerdos o pautas que reconocemos de experiencias pasadas», me dijo.

Los animadores han sido entrenados para ser observadores; saben que los espectadores registran inconscientemente hasta los movimientos más sutiles y que estos, a su vez, disparan el reconocimiento. Si los animadores quieren que un personaje se acerque a algo que está a su izquierda lo anticipan una fracción de segundo antes, haciendo que el personaje se mueva aún más sutilmente hacia la derecha. Aunque mucha gente no es consciente de ello, eso es lo que el cerebro espera ver; es una especie de seña que indica lo que va a suceder. Podemos utilizar esa seña para guiar la vista de los espectadores hacia donde queramos que miren. O, al contrario, si queremos sorprenderlos podemos suprimirla haciendo que el movimiento imprevisto resulte más sorprendente. En *Toy Story 2*, por ejemplo, mientras Jessie habla sobre sus temores, enrosca una de sus trenzas en el dedo. Al ver este pequeño gesto el espectador capta su estado emocional, quizá incluso sin saber por qué. El significado de esa sencilla señal lo aporta el público a través de sus propias experiencias e inteligencia emocional. La mayoría de las personas cree que en la animación los personajes se limitan a moverse de forma divertida mientras recitan sus frases, pero los grandes animadores dibujan cuidadosamente los movimientos que suscitan una respuesta emocional, convenciéndonos de que esos personajes tienen sentimientos, emociones, intenciones.

Todo esto se basa en nuestra forma real de funcionar y que normalmente se nos pasa por alto. Nuestro cerebro tiene una difícil tarea: la magnitud real de los detalles visuales que tenemos frente a nosotros es enorme y nuestros ojos solo pueden captar una mínima fracción de ello a través del pequeño punto situado en la parte posterior de nuestro globo ocular, la fóvea. Básicamente, o bien no percibimos o bien tenemos que ignorar la mayor parte de lo que se encuentra fuera de nosotros. Sin embargo, debemos funcionar, de modo que, al mismo tiempo, el cerebro aporta los detalles que nosotros no vemos. Completamos o inventamos mucho más de lo que pensamos. De lo que estoy tratando de hablar aquí es de los modelos mentales, que desempeñan un importante papel en la percepción del mundo.

Los modelos operan en nuestra mente a una velocidad pasmosa, permitiéndonos funcionar en tiempo real y percibir lo que es bueno o

amenazador en una situación dada. Este proceso es tan rápido y automático que ni siquiera nos damos cuenta de que está sucediendo. Un fragmento de sonido o el más breve vistazo a una persona son suficientes para activar estos modelos; un sutil movimiento facial puede permitirnos ver que algo está perturbando a un amigo; un ligero cambio en la calidad de la luz nos dice que se aproxima una tormenta. Nos basta un poquito de información para hacer grandes inferencias basadas en nuestros modelos o, como he dicho antes, para completarlas. Somos criaturas creadoras de sentido capaces de leer las sutiles pistas de otras personas tal como ellas leen las nuestras.

Una manera de comprender las implicaciones de cómo funcionan nuestros modelos mentales es estudiar los juegos de manos de los prestidigitadores. Mientras él o ella hace desaparecer una moneda o una carta, nosotros disfrutamos siendo engañados y nuestra vista se desplaza tratando de adivinar el truco. Solo podemos ver una pequeña parte de lo que está sucediendo mientras el mago mueve las manos, parloteando y haciendo movimientos extraños para distraer nuestra atención. Para que funcione el truco de magia deben ocurrir dos cosas: primera, el mago debe distraer nuestra mirada de donde se está produciendo realmente la acción que desea ocultar; y segunda, nuestro cerebro debe completar la información que falta, combinando lo que ya sabemos con lo que estamos percibiendo en ese momento. Es un buen ejemplo de la regla del 40 por ciento a la que se refería Pete: no somos conscientes de que la mayor parte de lo que creemos ver se debe a que nuestro cerebro colma las lagunas. La ilusión de que vemos la imagen completa es extraordinariamente convincente. Sin embargo, el mago no crea la ilusión; la creamos nosotros. Tenemos la firme convicción de que percibimos la realidad en su totalidad en lugar de una fracción de ella. En otras palabras, somos conscientes de los resultados del procesamiento que lleva a cabo nuestro cerebro, pero no del procesamiento en sí.

La gente acostumbra a suponer que la conciencia es algo que se da dentro de nuestro cerebro. Alva Noe, profesor de filosofía de la Universidad de California en Berkeley y especialista en teorías de la percepción, ha sugerido otra forma de pensar en la conciencia como algo que hacemos o representamos o realizamos durante nuestra interacción dinámica con el mundo que nos rodea. Dicho de otro modo, la conciencia sucede en un contexto. «Pasamos nuestras vidas encarnados, ambientalmente situados, en otros —escribe—. No somos meros receptores de influencias externas sino criaturas creadas para recibir influencias que nosotros mismos representamos; estamos dinámicamente acoplados al

mundo, no separados de él.» Por ejemplo, describe el dinero como algo que solo tiene valor y significado en tanto que parte de un vasto sistema interconectado. Aunque nuestras interacciones diarias con el dinero tiendan a centrarse en unos números impresos en trozos de metal y en piezas rectangulares de papel resistente, nuestro modelo mental del dinero es mucho más complicado. Ese modelo conforma, y es conformado por, las opiniones que tengamos sobre nuestro estilo de vida, lo que pensemos que nos corresponde, nuestros sentimientos sobre el estatus y nuestros juicios sobre otras personas y nosotros mismos.

Los modelos que tenemos de nuestras relaciones en el trabajo, con los amigos, nuestras familias y la sociedad son mucho más complicados que nuestros modelos visuales. Estos constructos —llamémosles modelos personales— conforman lo que percibimos. Y son exclusivos; nadie puede ver las relaciones de la misma forma que nosotros. Sería importante que lo recordáramos. La mayoría de nosotros creemos que nuestra visión es la mejor, probablemente porque es la única que realmente conocemos. Se podría pensar que el hecho de que todos tengamos malentendidos importantes con la gente, peleas por lo que se dijo o se dejó de decir, nos conduciría a descubrir la enorme cantidad de cosas que se nos escapan. Pero no. Tenemos que aprender, una y otra vez, que las percepciones y experiencias de los demás son enormemente diferentes de las nuestras. En un entorno creativo esas diferencias pueden ser muy valiosas. Pero cuando no las reconocemos y valoramos pueden socavar, en lugar de enriquecer, nuestro trabajo creativo.

Valorar los puntos de vista de los demás puede parecer muy sencillo, pero puede ser terriblemente difícil de poner en práctica en su empresa. La razón es que cuando los humanos vemos cosas que contradicen nuestros modelos mentales tendemos no solo a oponernos a ellas sino a ignorarlas. Esto ha sido científicamente demostrado. El concepto de «sesgo de confirmación», o tendencia de la gente a favorecer información, verdadera o no, que confirme sus propias creencias, fue introducido en los años sesenta por Peter Wason, psicólogo británico. Wason realizó una famosa serie de experimentos que analizaban cómo la gente otorga menor importancia a los datos que contradicen lo que ellos consideran cierto. (Como si necesitáramos más pruebas de que lo que permanece oculto nos puede hacer sacar conclusiones erróneas.)

Si nuestros modelos mentales son meras aproximaciones a la realidad, entonces las conclusiones que sacamos no pueden sino ser propensas a error.

Unas cuantas palabras expresadas por alguien cercano a nosotros pueden tener un peso enorme, por ejemplo, mientras que las mismas palabras dichas por un extraño no tendrán ninguna importancia. En el trabajo podemos considerar una amenaza para nosotros y nuestros proyectos que no se nos invite a una reunión, aunque ello no tenga base alguna. Pero como no solemos ver los fallos de nuestro razonamiento, o nuestros sesgos cognitivos, es fácil engañarse y estar al mismo tiempo convencido de que somos las únicas personas sensatas.

Para demostrar la facilidad con la que este engaño se apodera del lugar de trabajo quiero contar la historia de un error que cometimos en los primeros días de Pixar. Habíamos contratado guionistas externos para que colaboraran en una película, pero no estábamos satisfechos con el resultado. Así que incorporamos a otra persona, un escritor que al final hizo un trabajo estupendo, sin embargo, cometimos el error de dejar los nombres de los guionistas originales en el borrador siguiente. Cuando se estrenó la película tuvimos que poner en los créditos a los guionistas que habían fallado, debido a las reglas de la industria en la que trabajamos. El haber tenido que reconocer a alguien que no lo merecía dejó mal sabor de boca a muchas personas de Pixar. Para nosotros es muy importante conceder nuestro reconocimiento a alguien que lo merece.

Por lo tanto, de algún modo, este episodio hizo que los directores de Pixar decidieran que, en adelante, ellos debían escribir los primeros borradores de sus películas y, por lo tanto, aparecer en los créditos como guionistas. Esta forma de pensar conformó nuestro modelo de lo que debía ser un estudio, y esto, a su vez, afectó a cómo varios directores definían lo que significaba ser un director. El problema fue que todas eran conclusiones equivocadas, basadas en una única mala experiencia. Y ello produjo más problemas. Ahora, por ejemplo, encontrábamos de repente una resistencia casi pasiva-agresiva a contratar guionistas de fuera al inicio de nuestro proceso, aun cuando habíamos declarado que no queríamos que los directores escribieran el primer borrador si no habían escrito antes una película. En algunos casos eso equivalía a un montón de tiempo perdido. Escribir no solo exige mucho tiempo, sino que los guionistas también aportan ideas estructurales al proceso de desarrollo, una aportación que muchos directores realmente necesitan. Varios proyectos se estancaron porque los directores estaban agobiados, tratando de escribir ellos mismos guiones cuando deberían haber estado haciendo otras cosas.

Creo que ya lo hemos superado, pero nos llevó un tiempo. Y todo porque nos habíamos aferrado a un modelo mental erróneo, construido como respuesta a un

suceso único. Una vez que se instala en nuestra mente un modelo de cómo deberíamos funcionar, resulta difícil cambiar.

A todos nos ha pasado alguna vez que pese a haber presenciado el mismo suceso que otras personas lo recordamos de manera diferente. (Normalmente pensamos que nuestro recuerdo es el correcto.) Las diferencias surgen debido a la forma en que nuestros modelos mentales diferentes conforman lo que vemos. Lo repetiré una vez más: nuestros modelos mentales no son la realidad. Son herramientas, como los modelos que utilizan los meteorólogos para predecir el tiempo. Pero, como todos sabemos muy bien, a veces la previsión dice lluvia y sin embargo sale el sol. La herramienta no es la realidad.

La clave está en conocer la diferencia.

Cuando hacemos una película, esta no existe todavía. No estamos revelándola o descubriéndola; no es algo que se encuentre en algún sitio a la espera de ser encontrado. No hay película. Vamos tomando decisiones, una por una, para crearla. Esencialmente, la película está escondida de nosotros. (Denomino este concepto el «futuro no realizado» y más adelante dedicaré un capítulo al importante papel que desempeña en la creatividad.) Sé que puede parecer abrumador. Hay una razón por la que los escritores hablan del terror a la página en blanco y los pintores tiemblan ante un lienzo vacío. Es extremadamente difícil crear algo de la nada, sobre todo cuando consideras que gran parte de lo que estás tratando de realizar está oculto, al menos al principio. Sin embargo, hay esperanza. Podemos hacer algunas cosas para ayudarnos a nosotros mismos a crear y a ver con más claridad.

He mencionado ya que para mí el equilibrio es una actividad dinámica; es decir, que no acaba nunca. He expuesto mis razones para no decantarme por uno u otro extremo porque parezca más seguro o más estable. Ahora le animo a que intente un acto de equilibrio similar cuando navegue entre lo conocido y lo desconocido. Aunque la seguridad y la previsibilidad nos atraigan fuertemente, lograr un auténtico equilibrio significa emprender actividades cuyos resultados y beneficios no sean todavía aparentes. La gente más creativa está dispuesta a trabajar a la sombra de la incertidumbre.

Retrocedamos, por un momento, a la metáfora de la puerta que he utilizado al principio de este capítulo. Por un lado se encuentra todo lo que vemos y conocemos, el mundo tal como lo comprendemos. En el otro lado está todo lo

que no vemos ni conocemos: problemas sin resolver, emociones inexpresadas y tan innumerables posibilidades sin realizar que resulta imposible imaginarlas. Este lado, por lo tanto, no es una realidad alternativa sino algo aún más difícil de desentrañar: lo que todavía no ha sido creado.

De lo que se trata es de colocar un pie a cada lado de la puerta, uno afianzado a lo que conocemos, en lo que confiamos, en nuestras áreas de competencias, en la gente y los procesos con los que podemos contar, y el otro en lo desconocido, allí donde las cosas están poco claras, ocultas o sin crear todavía.

Muchos temen este lado de la puerta. Ansiamos la estabilidad y la seguridad, así que mantenemos ambos pies en lo que conocemos creyendo que si nos repetimos o repetimos lo que sabemos que funciona, estaremos a salvo. Parece una actitud racional. Así como sabemos que el imperio de la ley hace posible sociedades más saludables y productivas, o que la práctica conduce a la perfección, o que los planetas giran alrededor del Sol, todos necesitamos cosas en las que podamos confiar. Pero por muy intensamente que deseemos la certidumbre deberíamos comprender que, debido ya a nuestros límites ya al azar ya a futuras confluencias de eventos desconocidos, inevitablemente algo llegará a través de esa puerta sin ser invitado. Algunas cosas serán estimulantes y magníficas y otras serán desastrosas.

Todos conocemos a personas que afrontan con entusiasmo lo desconocido; se enfrentan con los aparentemente intrincados problemas de la ciencia, la ingeniería y la sociedad; abordan la complejidad de la expresión visual o escrita; se sienten estimulados por la incertidumbre. Ello se debe a que, con su espíritu inquisitivo, hacen algo más que simplemente asomarse a la puerta. Se aventuran a cruzar el umbral.

Hay otras que se aventuran en lo desconocido con un éxito sorprendente pero sin comprender muy bien lo que han hecho. Seguras de su inteligencia, disfrutan de su genialidad mostrando a otras la importancia de asumir riesgos. Pero tras alcanzar la grandeza una vez, no ansían hacer otro viaje a lo desconocido. Ello se debe a que el éxito les hace ser más precavidas que antes con el fracaso, de modo que se repliegan, contentas con repetir lo que ya han hecho antes. Se quedan en el lado de lo conocido.

Habrá notado que, al describir los elementos que conforman un entorno creativo saludable, no he tratado expresamente de definir la palabra *creatividad*; lo he hecho de manera deliberada. No lo hago porque no me parece útil. Creo que todos tenemos el potencial de resolver problemas y de expresarnos

creativamente. Lo que se interpone en nuestro camino son esas barreras ocultas, las ideas erróneas y los supuestos que nos obstaculizan el camino sin que nosotros lo sepamos. La cuestión de lo que está oculto, por lo tanto, no es una mera abstracción que utilizar como ejercicio intelectual. Reconocer lo que está oculto es absolutamente esencial para acabar con lo que perturba nuestro progreso: aferrarnos a lo que funciona, temer el cambio y engañarnos a nosotros mismos acerca de nuestro papel en nuestro éxito. Franqueza, seguridad, investigación, autoevaluación y proteger lo nuevo son todos mecanismos que podemos utilizar para enfrentarnos a lo desconocido y mantener el caos y el miedo bajo control. No es que estos conceptos faciliten necesariamente las cosas, pero nos pueden ayudar a descubrir problemas ocultos y, por lo tanto, nos pueden permitir solucionarlos. Es de lo que nos vamos a ocupar ahora.

TERCERA PARTE

Crear y mantener

10
Ampliar nuestra visión

A finales de los años setenta hice un viaje por carretera desde Nueva York hasta Washington D. C. con mi mujer y otra pareja. Alquilamos una de esas gigantescas autocaravanas dotadas de dos ruedas traseras a cada lado para que en caso de que reviente una la otra mantenga el vehículo en su trayectoria. Manejar esa cosa era una aventura, por llamarlo de alguna manera, agravada por el hecho de que Dick, el otro marido, nunca había conducido ninguna. En lugar de tomar la autopista de peaje de Nueva Jersey, que probablemente hubiese sido lo más prudente, elegimos una ruta alternativa porque no tenía peajes; íbamos en plan barato. El problema fue que esa ruta alternativa cada tantas millas tenía una rotonda, uno de esos sustitutos circulares de las intersecciones que exigen que los vehículos se integren, recorran una parte del círculo y salgan en la dirección deseada. Bastante sencillo para un coche. No tan sencillo para una autocaravana.

Cuando nos acercábamos a una de esas rotondas Dick se comió un bordillo y oí el reventón de un neumático.

«Dick —dijo Anne, su mujer— has reventado un neumático.»

«No, no es cierto», replicó él.

Mientras avanzábamos por la carretera Dick y Anne se enzarzaron en una larga y acalorada discusión acerca del neumático y su forma de conducir. «Debes tener más cuidado», le regañó Anne, mientras Dick echaba humo («No he reventado la rueda») y se defendía («Estas autocaravanas son difíciles de conducir»). A mi mujer y a mí nos parecía evidente que la cuestión venía de lejos, pero la pugna entre Dick y Anne, cualquiera que fuera la causa, no les estaba acercando a la conclusión obvia, y en cierto modo urgente, de que deberíamos echarnos a un lado y arreglar el reventón. Era como si la tensión acumulada acerca de otras cuestiones, no relacionadas, les cegara ante la

realidad. Íbamos a toda velocidad con una rueda menos de lo que se consideró necesario al diseñar la gigantesca autocaravana. Era preciso parar y evaluar los daños.

Tras escuchar durante un rato su discusión creí necesario intervenir y decir que, de hecho, el neumático había reventado. Aunque Dick y Anne parecían creer que hablaban acerca del neumático, evidentemente no era así y a cualquiera se le ocurriría que nuestra seguridad no era prioritaria para ninguno de los dos. Forjados por años de interacción mutua, sus modelos mentales alteraban su interpretación de hechos irrefutables —que habíamos rozado un bordillo y reventado un neumático— y les cegaban ante el peligro que nos acechaba si no aparcábamos para ocuparnos del problema de inmediato.

Naturalmente que la historia —el vehículo demasiado grande, la pareja de inconscientes, el neumático destrozado y la escena de comedia a lo *Honeymooners* que vino a continuación— tenía su punto de humor negro, pero la cuento aquí porque pone en evidencia cuatro ideas que ilustran mi forma de pensar acerca de la gestión empresarial. La primera, que ya he expuesto en el capítulo 9, es que nuestros modelos del mundo distorsionan de tal modo nuestra percepción que pueden impedirnos ver lo que tenemos justo delante de los ojos. (Utilizo aquí *modelo* de forma un tanto general para referirme a las ideas preconcebidas que nosotros mismos nos formamos a lo largo del tiempo y que utilizamos para evaluar lo que vemos y oímos, así como para razonar y prevenir.) La segunda es que por lo general no vemos la frontera entre la información que llega del exterior y nuestros viejos modelos mentales ya establecidos; los percibimos ambos al unísono, como una experiencia unificada. La tercera es que cuando quedamos atrapados inadvertidamente en nuestras propias interpretaciones, nos volvemos inflexibles y menos capacitados para solventar los problemas inmediatos. Y la cuarta idea es que la gente que trabaja o vive junta, gente como Dick y Anne, por ejemplo, debido a la proximidad y la historia compartida tienen modelos del mundo que están profunda y a veces irreparablemente entrecruzados. Si mi mujer y yo hubiésemos estado viajando solo con Dick, o solo con Anne, casi seguro que él o ella hubiesen reaccionado correctamente, pero como estaban juntos su modelo combinado era más complejo, o más limitado, de lo que hubiera sido cualquiera de sus modelos por separado.

Piense ahora en lo siguiente: el incidente del neumático involucraba los modelos interconectados de solo dos personas. En el mundo de la empresa,

donde docenas si no centenares de personas pueden trabajar muy próximas unas de otras, el efecto se multiplica rápidamente y antes de que te des cuenta esos modelos que compiten y muchas veces se oponen dan paso a una especie de inercia que hace difícil cambiar o dar la respuesta adecuada a los desafíos. El entrecruzamiento de muchos puntos de vista es un aspecto ineludible de cualquier cultura, y a menos que se ponga atención el conflicto resultante puede mantener a grupos de personas atrapados en sus restrictivos puntos de vista incluso si, como pasa con tanta frecuencia, cada miembro del grupo está por lo general abierto a ideas mejores. Cuando se suma más gente a un grupo cualquiera se produce una inevitable deriva hacia la inflexibilidad. Aunque podemos estar en principio de acuerdo en que una organización necesita ser flexible para resolver problemas, poner en práctica ese principio puede ser extraordinariamente difícil. De entrada puede costar reconocer la rigidez —me refiero a determinar si el punto de vista propio es el correcto—. Y así como las personas tienen prejuicios y sacan conclusiones acordes con las lentes mediante las cuales miran el mundo, las organizaciones perciben este a través de lo que ya saben hacer.

La tercera parte de este libro está dedicada a algunos de los métodos que utilizamos en Pixar para evitar que la disparidad de los puntos de vista dificulte la colaboración. En cada caso tratamos de obligarnos, individualmente y como organización, a poner a prueba nuestras ideas preconcebidas. En este primer capítulo expongo alguno de los mecanismos que utilizamos para acomodar nuestras mentalidades colectivas a un marco mental diferente.

1. Visionados diarios, o la resolución conjunta de problemas
2. Viajes de investigación
3. El poder de los límites
4. Integrar tecnología y arte
5. Experimentos cortos
6. Aprender a ver
7. Evaluaciones finales
8. Aprendizaje continuo

1. Visionados diarios, o la resolución conjunta de problemas

En otoño de 2011, ocho meses antes del estreno de *Brave*, aproximadamente una docena de animadores se dirigían sin prisas hacia el visionado diario en la sala de proyecciones, situada al fondo del patio de Pixar, y se dejaban caer pesadamente en los enormes sofás. Eran justo pasadas las nueve de la mañana y bastantes de los convocados sorbían café en un intento de parecer vivos. Mark Andrews, el director, no era ningún gandul. Cuando entró en la sala ya había pasado una hora en el césped de fuera atacando y defendiendo —es un consumado esgrimista— con una espada de un metro de largo.

Mark se había hecho cargo de la dirección de *Brave* a mitad de producción porque se lo pedimos John y yo, y en general se le tenía por un líder motivador. Es un orgulloso descendiente de Escocia, donde está ambientada *Brave*, y los viernes animaba a su gente a ir a trabajar vestida, como él, con un kilt (le gusta decir que los hombres con falda elevan la moral). Eran muchos los que le tenían por lo más parecido a una fuerza de la naturaleza. «Mark te habla como quien trata de resistir al tornado de fuerza 5 que lo persigue… y lo está logrando —decía de él un animador—. Sospecho que toma pastillas de plutonio.» Aquellas reuniones diarias no ayudaban a disipar tal sospecha.

«¡Buenos días a todo el mundo!¡Despertad!», gritó Mark dando inicio a una sesión de una hora de duración durante la cual los animadores reunidos mostrarían esbozos de las escenas que estaban creando. Mark miraba atentamente, ofrecía sugerencias detalladas acerca de cómo mejorar cada escena e instaba a todos los presentes —un supervisor del *rigging*, el productor de la película, el responsable del guion y otros animadores— a que hicieran lo mismo. El objetivo de esa reunión, como el de todas las reuniones diarias, era visionar todos los planos juntos, como en la realidad. Los visionados diarios son una parte crucial de la cultura de Pixar no tanto por lo que se logra con ellos —un constructivo feedback durante el proceso— sino por el cómo se logra. Quienes participan han aprendido a dejar sus egos en la entrada, pues van a mostrar su trabajo incompleto a su director y sus colegas. Eso requiere compromiso a todos los niveles, y es responsabilidad de nuestros directores fomentar y crear un espacio seguro para ello. Mark Andrews lo hizo en la reunión de *Brave* mostrándose arrollador: cantó canciones de los ochenta, hizo bromas con los motes de la gente (Wu-dog, Dr. K) y se mofó de su poca destreza para el dibujo mientras bosquejaba apresuradamente sus sugerencias. «¿Esta es toda la energía que me reservas hoy?», se burló de un colega adormilado. A otro, cuyo trabajo

consideró impecable, le dedicó las palabras que todo animador anhela escuchar: «¡Pum! ¡Se acabó!». Con independencia de que los restantes animadores recibieran o no esa aprobación, todos podían dar por seguro lo siguiente: cuando él o ella terminaba su presentación, en la sala estallaba un aplauso.

Sin embargo, no se trataba de una sesión de motivación. Las críticas que se realizaban eran concretas y meticulosas. Cada escena era enjuiciada incansablemente y cada animador parecía recibir de buena gana los comentarios. «¿A todo el mundo le parece que este palo es suficientemente fuerte?», preguntó Mark en un momento dado refiriéndose a un tronco visiblemente endeble y que en una escena debía mantener abierta una pesada puerta. A algunas personas no se lo parecía y mientras Mark garabateaba en una tablet, en la pantalla del fondo apareció un tronco más robusto. «¿Mejor?», preguntó. Una por una, todas las escenas visionadas por el grupo suscitaron nuevas cuestiones. ¿Ese anciano que acababa de subir corriendo un tramo de escalera no debería parecer más jadeante? La expresión facial de un espía joven, ¿no debería ser más diabólica? «¡Arréglalo! —aconsejaba Mark—. ¡Arriésgate!»

Pese a los gritos y bromas la concentración era perceptible en la sala. Esas personas estaban inmersas en la clase de análisis minucioso —y de apertura a una crítica constructiva— de la que iba a depender que una animación simplemente buena pasase a ser genial. Mark se cargó diez fotogramas en los que la reina Elinor, el personaje de la madre que se ha convertido en osa, atraviesa un arroyo pisando piedras. «Parece caminar más como un gato que como un oso enorme —dijo—. En conjunto me gusta la velocidad pero no noto el peso. Se mueve como una ninja.» Todos asintieron y, tras tomar nota, siguieron adelante.

Los visionados diarios son clases magistrales acerca de cómo mirar y pensar con más amplitud, y su impacto se percibe en todo el edificio. «Algunas personas muestran sus secuencias para escuchar las críticas de los demás, otras vienen a observar y ver la clase de sugerencias que se hacen, para aprender de sus iguales y de mí, mi estilo y lo que me gusta y me disgusta —me dijo Mark—. Los visionados diarios mantienen a todo el mundo en su mejor forma. Es una sala en la que intimida estar porque el objetivo es crear la mejor animación posible. A cada fotograma le pasamos un peine muy fino una y otra vez. A veces hay debates en toda regla porque, la verdad, yo no tengo todas las respuestas. Lo resolvemos juntos.»

Ofrezco este relato de una sesión diaria de visionado porque compartir y

analizar cada mañana el trabajo en curso de un equipo es, por definición, un esfuerzo de grupo, pero no se produce de forma natural. La gente se incorpora a la empresa con una serie de expectativas acerca de lo que consideran importante. Quieren complacer, impresionar y demostrar su valía. No quieren pasar vergüenza mostrando un trabajo inacabado o ideas mal concebidas, y no quieren decir nada estúpido delante del director. El primer paso es enseñarles que en Pixar todo el mundo muestra trabajos inacabados y que todo el mundo es libre de hacer sugerencias. Cuando lo entienden desaparece la vergüenza, y cuando desaparece la vergüenza la gente se vuelve más creativa. Al posibilitar que se puedan discutir sin peligro las pugnas por resolver los problemas, todo el mundo aprende de los demás y les inspira. Toda la actividad se hace socialmente gratificante y productiva. Participar plenamente todas las mañanas requiere empatía, claridad, generosidad y capacidad para escuchar. Las reuniones diarias están diseñadas para promover la predisposición de todos a abrirse a los demás, y para comprender que la creatividad individual queda magnificada por la gente en derredor. Como resultado, vemos con más claridad.

2. Viajes de investigación

Estaba yo una vez en una sala de conferencias de Disney en la cual dos directores procedían a presentar la última versión de una película que estaban desarrollando. En unos grandes paneles de corcho que cubrían las paredes de la sala había numerosas ilustraciones de lo que ocurría en cada escena, y también dibujos de personajes y collages de imágenes sugestivas. Para dar una idea del tono general de la película los directores habían colgado docenas de fotogramas de películas muy conocidas que ellos imaginaban en una onda visual y contextual muy similar a la suya: tomas panorámicas que esperaban imitar, paisajes que les parecían sugerentes, bocetos de personajes con los trajes que ellos pensaban utilizar. Confiaban en transmitir el carácter de su película mostrando ejemplos de otras producciones, pero además cada uno de sus bocetos estaba basado en esas referencias emblemáticas, con el efecto no deseado de que todo lo que presentaban resultaba terriblemente poco original. En cierto sentido parecía lógico pues todos los directores están en este medio porque adoran el cine; es inevitable que surjan referencias a otras producciones cuando se habla de hacer películas. (En Pixar decimos en broma que en cada reunión se permite

una sola alusión a *La guerra de las galaxias*.) Las referencias a otras producciones, buenas o malas, forman parte del vocabulario al hablar de hacer cine. Sin embargo, si dependes excesivamente de las referencias a lo que ya está hecho condenas a tu película a ser un producto derivado.

Brad Bird advirtió un fenómeno similar cuando estudiaba en el Instituto de Artes de California. Recuerda a un grupo de estudiantes que se limitaban a copiar a los maestros de la animación, una práctica que él llamaba «frankensteinizar». «Buscaban que un personaje caminara igual que la Madame Medusa que el animador Milt Kahl dibujó en *Los rescatadores* —dice—. Y además le hacían mover las manos igual que Fauna en *La bella durmiente* de Frank Thomas, etcétera.»

Cuando los directores, los diseñadores industriales y de software o la gente de cualquier otra profesión creativa se limitan a recortar y pegar lo que ya ha sido hecho antes transmiten la sensación de creatividad, pero lo que hacen es artesanía sin arte. Se supone que debemos conocer el oficio; arte es el uso inesperado del oficio.

Incluso a pesar de que copiar lo que ya ha sido hecho es una vía segura hacia la mediocridad, parece una elección segura, y el deseo de estar a salvo —triunfar con un riesgo mínimo— puede infectar no solo a las personas sino a la empresa entera. Si tenemos la sensación de que nuestras estructuras son rígidas, inflexibles o burocráticas, debemos abrirlas sin dañarnos a nosotros mismos durante el proceso. La pregunta de cómo hacerlo debe ser planteada continuamente —no hay una única respuesta— debido a que las condiciones y las personas también cambian continuamente. Siempre que los directores le hacen a John una presentación sin originalidad, muchas veces les interrumpe y les hace ir más despacio para mirar más allá de lo que creen conocer. «Debéis salir e investigar», les recomienda.

Es imposible exagerar acerca de lo muy intensamente que cree John en el poder de la investigación. A instancia suya, cuando Pixar estaba preparando una película acerca de una rata parisina que aspira a ser un chef para gourmets, por ejemplo, algunos miembros del equipo de *Ratatouille* fueron a Francia y pasaron dos semanas cenando en extraordinarios restaurantes con estrellas Michelin, visitando sus cocinas y entrevistándose con sus chefs. (También recorrieron las alcantarillas de París, donde viven muchas ratas.) Cuando se decidió que la casa propulsada por globos de Carl Fredricksen viajaría hasta las montañas de América del Sur en *Up*, John mandó a un equipo de dibujantes a Venezuela para

ver de cerca los tepuyes; y no solo eso, pues se llevó un avestruz a las instalaciones de Pixar para inspirar a los animadores que estaban moldeando el personaje del gigantesco pájaro. Y en *Buscando a Nemo*, cuando surgió una línea argumental que exigía a Nemo, el cual creía que todas las alcantarillas desembocaban en el océano, escapar de la consulta del dentista saltando a un lavabo, se organizó una expedición a la planta de tratamiento de las aguas residuales de San Francisco. (Y, en efecto, los cineastas aprendieron que es posible para un pez llegar vivo desde un desagüe hasta el mar.) Asimismo, muchos de los integrantes de *Buscando a Nemo* terminaron siendo consumados buceadores.

Esas experiencias son mucho más que un viaje de estudios o una diversión. Puesto que tienen lugar muy al principio del proceso de producción, impulsan el desarrollo de la película. Tomemos como ejemplo *Monstruos University*. En diciembre de 2009, más de tres años antes de su estreno en los cines, una docena de personas de Pixar —el director, el productor y los escritores, así como diversos integrantes de los departamentos de arte y guiones— viajaron al Este para visitar el MIT, Harvard y Princeton. «Monstruos University era uno de los centros docentes más prestigiosos para aprender a infundir miedo, de manera que quisimos visitar las universidades más prestigiosas y de mayor tradición», recuerda Nick Berry, que colaboró en la organización de esas excursiones así como de las visitas de un día a las universidades de Berkeley y Stanford. Visitaron los dormitorios, las aulas, los laboratorios de investigación y las sedes de las fraternidades; deambularon por los espacios verdes de las facultades, comieron pizzas en los locales frecuentados por los estudiantes y tomaron un montón de fotografías y notas «para documentarlo todo, incluidos los detalles de cómo desembocaban los senderos en los patios y cómo eran los grafitis garabateados en las mesas de madera», cuenta Nick. Una vez terminada, la película estaba repleta de detalles de ese tipo: desde el aspecto de las cazadoras personalizadas hasta los avisos de «Se busca compañero de habitación» (incluidas las tiras para arrancar) que los estudiantes cuelgan en los tablones de anuncios y que trasmitían al público una sensación de realidad.

En última instancia, lo que perseguimos es la autenticidad. Lo que asusta a los cineastas cuando John los envía a uno de esos viajes es que todavía no saben lo que andan buscando, por lo que no están seguros de lo que van a sacar de ellos. Pero piénselo un poco: nunca se topará con lo inesperado si se limita a lo familiar. Según mi experiencia, cuando la gente sale de viaje de investigación

siempre vuelve cambiada.

En cualquier negocio es importante hacer los deberes, pero lo que trato de exponer va más allá de hacer lo correcto. Los viajes de investigación ponen a prueba nuestras nociones preconcebidas y ahuyentan los clichés. Impulsan la inspiración. Y son, me parece a mí, lo que nos hace crear en lugar de copiar.

He aquí algo curioso acerca de la investigación: la autenticidad que propicia en la película siempre se manifiesta, incluso si los espectadores no saben nada acerca de la realidad que se está reflejando. Muy pocos espectadores han estado en la cocina de un restaurante francés de categoría, por lo que se puede pensar que la especificidad obsesiva de las escenas de cocina de *Ratatouille* —los zuecos de los cocineros repiqueteando en el suelo de baldosas blancas y negras, la forma en que ponen los brazos mientras cortan verduras o cómo organizan sus espacios de trabajo— podría escapársele al público. Pero lo que hemos descubierto es que cuando somos minuciosos la gente lo aprecia. Sencillamente, siente que está bien.

¿Es pertinente este tipo de microdetallismo? Creo que sí. Conocer por dentro y por fuera el tema y el escenario de tu película tiene algo, la confianza, que impregna hasta el último fotograma de tu película. Es un motor oculto, un contrato no escrito con el espectador que dice: estamos luchando por decirle algo impactante y auténtico. Cuando se trata de cumplir esa promesa ningún detalle es demasiado pequeño.

3. El poder de los límites

Hay un fenómeno al que los productores de Pixar denominan «el penique bellamente sombreado». Hace referencia a que a los artistas que trabajan en nuestras películas les interesa tanto cada detalle que a veces pueden pasar semanas puliendo lo que Katherine Sarafian, una productora de Pixar, llama «el equivalente a un penique en una mesita de noche que nunca vas a ver». Katherine, que fue responsable de producción en *Monstruos S. A.*, recuerda una escena que ilustra perfectamente la idea del penique bellamente sombreado. Tiene lugar cuando una desconcertada Boo llega por vez primera al apartamento de Mike y Sulley y, como hacen los niños, se pone a explorarlo. A pesar de que los monstruos tratan de contenerla, ella se acerca a dos imponentes pilas de CD, más de noventa en total. «¡No los toques!», grita Mike mientras ella saca uno de

los discos de la base, haciendo que las pilas caigan al suelo. «¡Maldición, estaban puestas en orden alfabético!», se lamenta Mike al tiempo que ella se aleja vacilante. La escena dura unos tres segundos, y durante los mismos solo se ven unos pocos discos. Pero para cada uno de ellos los artistas de Pixar crearon no solo una cubierta sino un sombreador, un programa que calcula cómo cambia la visualización de un objeto mientras se mueve.

«¿Se ven todas esas tapas de discos? —dice Sarafian—. No. ¿Fue divertido dibujarlas todas? Sí. Quizá se trató de una broma interna, pero alguien del equipo creía que cada una de ellas iba a ser vista en primer plano y por lo tanto fueron amorosamente dibujadas.»

No quiero pensar en cuántas personas/semana costó.

Evidentemente, algo se había roto en nuestro proceso: el deseo de calidad había alcanzado la irracionalidad. Pero tal y como desarrollábamos las producciones, nuestra gente debía trabajar en escenas sin conocer el contexto de las mismas, por lo que las sobrecargaban solo para ponerse a salvo. Para empeorar las cosas, nuestros estándares de excelencia son extremadamente altos y les llevaban a la conclusión de que más es siempre más. En ese caso, ¿cómo solucionas el problema del «penique bellamente sombreado» sin decirle a la gente que se preocupe menos o que tienda menos a la excelencia? Sabía que ninguna de las personas de *Monstruos S. A.* pensaba que aquel detalle fuese tan importante que mereciese que se perdiera el tiempo en terminarlo. Y, como es lógico, todas ellas conocían la existencia de límites, aunque no pudieran verlos. Eso era un fallo por parte de la dirección; lo cierto es que hemos intentado sistemáticamente encontrar la forma de poner limitaciones útiles, y también la manera de hacerlas visibles.

Muchos de los límites vienen impuestos no por nuestros procesos internos sino por las realidades exteriores: recursos finitos, fechas de entrega, economía cambiante o situación general del negocio. No podemos controlar esas cosas. Pero los límites que imponemos a nivel interno, si se aplican correctamente, pueden ser una herramienta para obligar a la gente a cambiar su forma de trabajar y, en ocasiones, inventar una nueva. El concepto mismo de límite implica que no puedes hacer todo lo que quieres, de manera que es preciso pensar en formas más inteligentes de trabajar. Seamos sinceros: muchos de nosotros no nos imponemos esta clase de ajuste hasta que no somos requeridos a ello. Los límites nos obligan a replantearnos cómo trabajamos y nos empujan a nuevas cotas de creatividad.

Otra área en la cual los límites son inestimables es la que llamamos «control del apetito». En el caso de Pixar, cuando estamos haciendo una película la demanda de recursos es literalmente interminable. A menos que establezcas límites la gente siempre justificará el gastar más tiempo y dinero diciendo: «Solo estamos intentando hacer una película mejor». Esto ocurre no porque la gente sea ávida o derrochadora, sino porque se interesa por su parte de la película y no tiene una visión necesariamente clara de cómo encaja en el conjunto. Creen que invertir más es la única vía hacia el éxito.

En cualquier entorno creativo hay una larga lista de elementos y efectos que deseas incluir para auparla hacia el éxito, una lista realmente larga. En algún momento, sin embargo, caes en la cuenta de que es imposible hacer todo lo de la lista. De manera que pones una fecha tope, que obliga a una reordenación de la lista basada en la prioridad, seguida de la difícil discusión acerca de qué cosas de esa lista son absolutamente necesarias, o incluso si el proyecto mismo es realizable. No deseas mantener esa discusión demasiado pronto porque al principio no sabes qué estás haciendo. Sin embargo, si esperas demasiado se te acaban el tiempo y los recursos. Para complicar las cosas, muchas veces ni los líderes de la película ni los miembros de sus equipos saben el precio de cada elemento de la lista. El director puede que tenga una vaga noción, por ejemplo, del coste del trabajo extra requerido por un ligero retoque de la historia. Por la misma razón, un artista o un director técnico pueden pensar que aquello en lo que están trabajando es esencial y pueden poner su corazón en ello aun sin conocer el valor real para la película. En mi historia de la autocaravana y el neumático reventado Dick tenía dificultades para diferenciar los acontecimientos reales de lo que él deseaba que fuera cierto. En un entorno complejo, como es la realización de una película, la dificultad de separar lo que quieres de lo que puedes hacer es exponencialmente mayor. Es muy importante disponer de herramientas que nos permitan ver con más claridad.

A Brad Bird le gusta contar una anécdota que refleja con exactitud esta cuestión. Durante la realización de *Los Increíbles* se distrajo con los que él llama «espejismos», escenas o ideas de las que se enamora pero que en definitiva no sirven para la película. Por ejemplo, durante mucho tiempo estuvo obsesionado con la visión de unos peces que debían aparecer en el segundo plano de una escena en un acuario. Quería que se movieran y destellaran como llamas en una chimenea; de hecho, estaba obsesionado por hacer realidad la visión que él tenía en la cabeza. Los animadores estuvieron luchando duramente para hacer que

pareciera real, pero después de cinco meses, y miles de horas de trabajo, de repente Brad se dio cuenta de que en realidad eso no mejoraba la película en ningún sentido. Un espejismo le había hecho extraviarse.

Afortunadamente Brad tenía un productor, John Walker, que encontró un sistema (con la ayuda de una jefa de servicio, Laura Reynolds), que ayudaría al equipo a ver lo que era posible en función de los recursos disponibles. El sistema de John consistía en pegar palos de polo a la pared con velcro. Cada palo representaba una persona/semana, que, como ya he dicho, es la cantidad de trabajo que un solo animador puede realizar en el plazo de una semana. Junto a cada personaje se alineaba un puñado de palos para tener una referencia rápidamente. Una ojeada a la pared podía decirte: si usas tantos palos con Elastigirl tienes menos para Jack-Jack. Etcétera. «Brad venía y me decía: "Tenemos que terminar esto hoy" —recuerda John—. Y yo me volvía hacia la pared y contestaba: "En ese caso necesitas otro palo. ¿A quién se lo vas a quitar? Porque solo disponemos de unos cuantos".» Creo que es un gran ejemplo del impacto positivo de los límites sobre la creatividad.

No obstante, algunos intentos de poner límites pueden fallar. Cuando en 2006 John y yo entramos en Disney Animation nos encontramos con un interesante conflicto. Producir animaciones es complejo y costoso, por lo que los directivos anteriores pensaban que la mejor manera de mantener a la gente trabajando dentro de los límites acordados era nombrar un «grupo de supervisión» que, en definitiva, hacía de ojos y oídos de la dirección. Su única misión era garantizar que el presupuesto y los objetivos de producción se cumplían. Ese grupo vigilaba todos los informes de producción de todas las películas para asegurarse de que las cosas iban como se esperaba y después comunicaban sus hallazgos a los líderes del estudio. Gracias a ello los jefes estaban seguros de estar haciendo todo lo posible para evitar costosos pasos en falso. No obstante, y desde el punto de vista de quienes trabajaban en la producción de una determinada película, el grupo de supervisión era un obstáculo y no una ayuda. Entendían que carecía de la flexibilidad que necesitaban para dar respuesta inmediata a los problemas, porque el grupo de supervisión discutía hasta el final cualquier decisión, incluso la más nimia. Se sentían impotentes. En este caso, la forma de imponer los límites impedía el progreso. Y no solo eso, sino que planteaba problemas políticos: el grupo de supervisión y el de producción estaban cada vez más enfrentados. Como resultado la moral se resentía.

Para John y para mí la solución estaba clara: nos limitamos a eliminar el grupo de supervisión. Pensábamos que el grupo de productores eran unos gestores conscientes que trataban de realizar un proceso complejo dentro del plazo y el presupuesto. En nuestra opinión, el grupo de supervisión no añadía nada al proceso salvo tensión. La microgestión que imponía no tenía valor desde el momento en que la gente de producción ya tenía un conjunto de límites —el presupuesto general y la fecha de entrega— que les determinaba cada movimiento. Dentro de ese conjunto se necesitaba la máxima flexibilidad posible. En cuanto introdujimos el cambio se acabó la guerra, y producción empezó a funcionar más fluidamente.

La solución que adoptamos puede que fuera obvia, pero hay algo que no lo era: nunca hubiera podido surgir de las personas que integraban el grupo de supervisión porque para ello habrían tenido que reconocer que su existencia era innecesaria. No estaban capacitados para cuestionar la idea preconcebida en la que se basaba su grupo. Encima, la solución tampoco podría haber sido sugerida nunca por los líderes a quienes reemplazamos porque ellos creían que ese grupo supervisor desarrollaba una función importante al crear mayor transparencia e imponer una disciplina al proceso. Pero en ello radicaba la ironía: al crear ese grupo para establecer límites, lo que hacían en realidad era volverlos más difusos y reducir su eficacia.

El grupo supervisor fue creado sin que nadie se plantease una cuestión fundamental: ¿cómo facultamos a nuestra gente para que pueda solucionar problemas? En lugar de ello, se preguntaron: ¿cómo evitamos que nuestra gente meta la pata? Un planteamiento así nunca fomenta una respuesta creativa. Por regla general, siempre que impongamos límites o procedimientos deberíamos preguntarnos hasta qué punto ayudarán a facilitar que la gente responda creativamente. Si la respuesta es que no lo harán, en ese caso las propuestas no son las adecuadas para la tarea en curso.

4. Integrar tecnología y arte

Uno de los instructores más adorados en el CalArts de los años ochenta era el legendario animador Bob McCrea, que se pasó a la enseñanza después de trabajar durante cuarenta años en Disney, donde colaboró estrechamente con el propio Walt. McCrea era querido pero también era un cascarrabias al que

Andrew Stanton inmortalizaría más tarde en el personaje del capitán B. McCrea en *WALL-E*; él ayudó a moldear la sensibilidad creativa de mucha gente que después definiría a Pixar. Andrew recuerda que sus compañeros del CalArts y él se veían a sí mismos como «puristas de la animación» decididos a emular a maestros de los primeros años de Disney como Bob. Por esa razón tuvieron conflictos a la hora de hacer uso de nuevas tecnologías —la cinta de vídeo VHS, por ejemplo— que no existían en el apogeo de Disney. Andrew recuerda haberle dicho un día a McCrea que si los Nueve Ancianos de Walt no utilizaban el vídeo quizá tampoco debería hacerlo él.

«No seas tonto —repuso Bob—. De haber dispuesto entonces de esas herramientas las hubiésemos utilizado.»

Como observé en el capítulo 2, Walt era implacable en su determinación de incorporar lo más avanzado y entender todas las tecnologías disponibles. Él introdujo el sonido y el color en la animación. Desarrolló el fondo croma, la cámara multiplano y el uso de la fotocopiadora en la animación sobre acetato. Una de las ventajas que tuvimos en Pixar fue que tecnología, arte y negocio estaban integrados en el liderazgo, y que cada uno de los líderes de la empresa —John, Steve y yo— prestábamos una considerable atención a áreas en las que no se nos consideraba expertos. Desde entonces hemos trabajado asiduamente para mantener en equilibrio las tres patas de ese taburete. Nuestro modelo de negocio, nuestra manera de hacer películas y nuestra tecnología cambiaban continuamente, pero al integrarlas logramos que cada una estimulara a las demás. En otras palabras, el impulso para innovar venía de dentro y no de fuera.

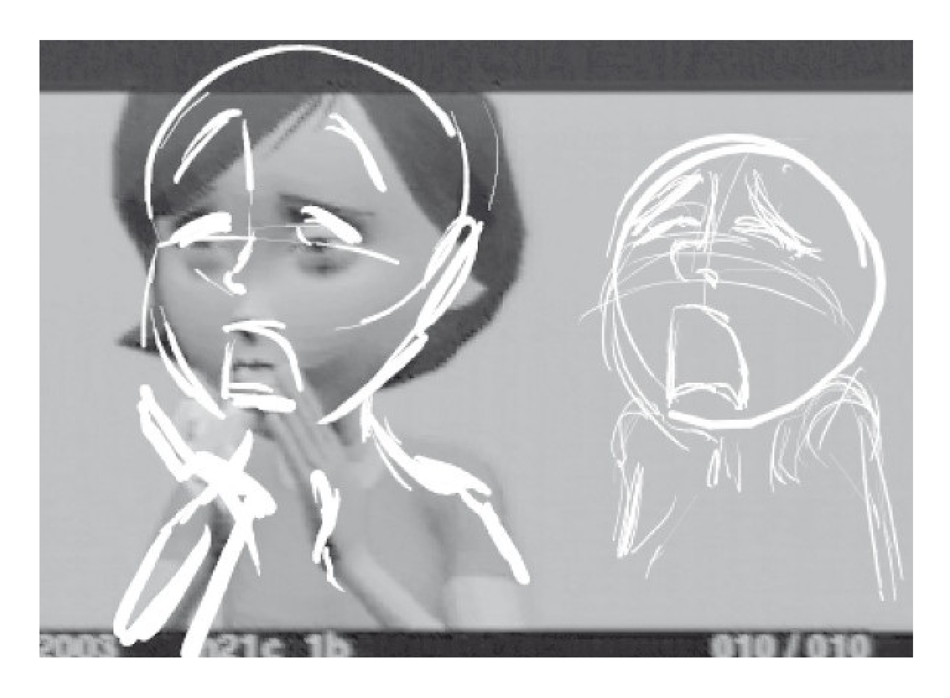
Como John dice a menudo, «El arte desafía a la tecnología y esta inspira al arte». Esto no pretende ser un eslogan inteligente; articula nuestra filosofía de integración. Cuando todo funciona como debe ser, arte y tecnología se enfrentan y se estimulan mutuamente hacia nuevas cotas. Debido a lo muy diferentes que pueden ser esas dos formas de pensar, es posible que resulte difícil mantenerlas acompasadas y comprometidas entre sí. Pero en mi opinión el esfuerzo siempre merece la pena. Nuestra especializada destreza y nuestros modelos mentales son puestos a prueba cuando nos integramos con personas que son diferentes. Si podemos cambiar y mejorar constantemente nuestros modelos haciendo uso de la tecnología en la búsqueda de arte, nos mantenemos frescos. Toda la historia de Pixar es un testimonio de esa dinámica de interacción.

Tengo un par de ejemplos para ilustrar esta cuestión. Mientras hacíamos *Los Increíbles* a Brad Bird le molestaba, por su imprecisión e ineficacia, tener que

comentar verbalmente con los animadores el desarrollo de la película. Si por ejemplo usted quiere hablar de cómo dibujar mejor una escena, ¿no sería lógico exponer sus pensamientos por medio de dibujos? ¿No sería eso más eficaz? Brad preguntó si existía una manera de poder dibujar sobre una imagen proyectada —una escena que estuviese en proceso de ser animada— para comunicar a los animadores los cambios que él quería introducir y hacerlo de forma más eficaz. Nuestro departamento de software se puso manos a la obra. Resultado: la herramienta Review Sketch, que ofrece a los directores un lápiz digital para dibujar directamente encima de una imagen y guarda todos esos esbozos y los hace accesibles online a cualquiera que necesite consultarlos. En los años transcurridos desde su invención se ha convertido en una herramienta esencial utilizada por todos nuestros directores. (Era la que Mark Andrews usaba durante los visionados diarios que he descrito.)



© DISNEY · PIXAR



© DISNEY · PIXAR

Otra innovación se ensayó después de que un día de 2002 se presentase en mi oficina un exasperado Pete Docter. Lo que de verdad necesitaba, dijo, era la posibilidad de poder montar los borradores de los *storyboards* de una escena, minutarlos exactamente y después comentarlos en una reunión del Braintrust; eso le permitiría expresar el mismo entusiasmo y apasionamiento que puso en su presentación inicial en directo y una mejor aproximación al resultado final deseado: una película. Fui a hablar con Michael Johnson, uno de nuestros responsables de software, para ver si podía hacer algo por Pete. Dos semanas después Michael vino con un prototipo que más tarde sería conocido como Pitch Docter en honor de Pete.

Ya he mencionado antes cuál fue el principal problema que el Pitch Docter trataba de resolver: que la primera vez que un director presenta una película actúa básicamente como si ejecutara una *performance*. Una presentación es dinámica. El director puede mirar al público a los ojos, ver qué efecto causan los diferentes elementos y arreglarlos sobre la marcha. Esa *performance* sin embargo no es la película, y cuando la historia pasa a las bobinas y se muestra tal y como es muchas veces no tiene gracia. Dicho de otra manera: la presentación convencional era teatro del bueno pero no terminaba de parecerse a la película.

El Pitch Docter logró que sí se pareciese.

El Pitch Docter permitía al artista recibir críticas más temprano, lo cual es siempre mejor. Permitía a quienes ofrecían feedback evaluar el material simulando su presentación en película. Al principio ignorábamos si los artistas aceptarían esa forma de proceder: habían pasado toda su carrera trabajando sobre papel, y si iban a adoptar esa tecnología necesitaban descubrirla y aceptarla por sí mismos. Sin embargo, no tardaron en ver sus ventajas. Puesto que muchas veces los *storyboards* son modificados, tenerlos en el ordenador simplifica el proceso; pasar las nuevas versiones al equipo era tan fácil como apretar un botón. A medida que más artistas iban aceptando la herramienta, peticiones de nuevas posibilidades mejoraron la propia herramienta. Los desarrolladores de software y los artistas trabajaron juntos para hacer evolucionar las herramientas, y el modelo de trabajo de estos últimos cambió a medida que el software evolucionó para satisfacer sus necesidades. El proceso se vio impulsado tanto por las peticiones de los artistas como por las sugerencias de los programadores, un ir de aquí para allá provocado por la integración de la tecnología y el arte. Mientras tanto el equipo de Michael, conocido como el Moving Pictures Group, había pasado a ser un ejemplo de la mentalidad que valoramos, la de quien no teme el cambio. Aplicamos ese concepto a todo el estudio: gente de software entrando y saliendo rotativamente de producción. Esta manera de hacer las cosas es entusiasta y ágil, y nos hace mejores.

5. Experimentos cortos

En la mayoría de las empresas tienes que justificar mucho lo que haces: preparar el informe trimestral de ganancias si la empresa cotiza en bolsa o, si no, buscar apoyo para tus decisiones. Creo sin embargo que no debería requerirse que se justifique todo. Debemos dejar siempre la puerta abierta a lo inesperado. La investigación científica funciona de ese modo y cuando te embarcas en un experimento no sabes si vas a lograr un avance importante. Hay muchas probabilidades de que no sea así. Sin embargo, en el camino puedes dar con una pieza del rompecabezas, un vislumbre, si quiere, de lo desconocido.

Los cortos son la forma que tenemos en Pixar de experimentar, y los producimos con la esperanza de lograr justamente esa clase de vislumbres. Con el tiempo Pixar ha venido a ser conocida por ofrecer cortos junto con sus

largometrajes. Esas películas de tres a seis minutos, que pueden costar cada una hasta dos millones de dólares, no aportan ningún beneficio a la empresa; por lo tanto son difíciles de justificar a corto plazo. Lo que las salva es la intuición de que producir cortos es algo positivo.

Nuestros cortos empezaron a principios de los años ochenta, cuando John Lasseter se unió a nosotros en Lucasfilm para trabajar en *Las aventuras de André y Wally B*. Nuestra primera oleada de cortos Pixar —*Luxo Jr.*, *Red's Dream* y *Tin Toy*, ganadora de un Oscar— fue una forma de intercambiar innovaciones tecnológicas con nuestros colegas de la comunidad científica. Pero en 1989 dejamos de producirlos. Durante los siete años siguientes nos centramos en ganar dinero produciendo anuncios y nuestro primer largometraje. Y en 1996, un año después del estreno de *Toy Story*, John y yo decidimos que era importante revitalizar nuestro programa de cortos. Esperábamos que su producción estimularía la experimentación y, más importante aún, sería un campo de pruebas para los directores novatos que nosotros esperábamos que algún día dirigirían películas. Justificamos la inversión como Investigación y Desarrollo. Si lográbamos pulir innovaciones técnicas con nuestros cortos, pensábamos, ello solo justificaba el dinero del programa. Finalmente los beneficios fueron muchos, pero no siempre los que esperábamos.

Geri's Game, que se exhibió antes de *Bichos: una aventura en miniatura* en 1998, fue el primero de lo que dimos en llamar segunda generación de cortos. Mostraba a un anciano sentado al aire libre en un parque otoñal y jugando una encarnizada partida de ajedrez contra sí mismo. Durante los casi cinco minutos de la película —escrita y dirigida por Jan Pinkava y que acabaría ganando un Oscar— no se dice una sola palabra salvo los ocasionales «¡Ja!» que murmura el anciano cada vez que derriba, regocijado, una pieza. El humor reside en cómo cambia la personalidad del octogenario al pasar de un lado a otro del tablero. Cuando su personaje apacible vence a su presuntuoso álter ego dando la vuelta (literalmente) al tablero no te queda más remedio que reír.



© DISNEY · PIXAR

Pero lo importante era esto: aparte de ser una película deliciosa, *Geri's Game* nos ayudó a mejorar técnicamente. Lo único que le pedimos a Jan antes de que la realizara era que debía incluir un personaje humano. ¿Por qué? Porque necesitábamos mejorar esa faceta. Necesitábamos trabajar no solo en la renderización de las superficies suavemente irregulares de rostros y manos, sino también la ropa que viste la gente. Recuerdo que en aquel momento, y debido a nuestra incapacidad para representar a nuestra satisfacción la piel, el cabello y determinadas superficies curvas, los seres humanos únicamente habían sido personajes secundarios en nuestras películas. Había que cambiar eso, y *Geri's Game* era una oportunidad para resolverlo.

Aunque inicialmente habíamos utilizado la I + D para justificar el programa, no tardamos en caer en la cuenta de que los máximos impulsores de la innovación tecnológica eran nuestros largometrajes y no los cortos. De hecho, desde la época de *Geri's Game* y hasta *Blue Umbrella*, de 2013, ningún corto había contribuido decisivamente a nuestra innovación tecnológica. Aunque de entrada pensábamos que dirigir un corto sería una excelente preparación para realizar un largometraje —una forma de desarrollar talento—, hemos comprendido que en ese frente también estábamos equivocados. Dirigir un corto

es una formación magnífica y algo de lo que aprendas te será útil si alguna vez diriges un largometraje. Pero la diferencia entre hacer un corto de cinco minutos y un largometraje de ochenta y cinco minutos son muchas. Hacer el primero es solo un pequeño paso en el camino hacia el segundo, y no el paso intermedio que nosotros imaginábamos.

Y, sin embargo, pese a nuestras falsas hipótesis, los cortos aportaron otras cosas a Pixar. La gente que trabaja en ellos, por ejemplo, adquiere un radio de experiencia mayor del que alcanzaría en un largometraje, en el que la amplitud de escala y la complejidad del proyecto exigen una mayor especialización dentro del equipo. Debido a que los cortos necesitan menos personal, cada empleado ha de hacer más cosas y desarrollar una serie de habilidades que le serán útiles más adelante. Además, trabajar en grupos pequeños crea una relación más profunda que se puede transferir a los futuros proyectos de la empresa, que a largo plazo los beneficiará. Nuestros cortos crean asimismo más valor en dos áreas clave. Externamente nos ayudan a crear un vínculo con unos espectadores que han terminado por considerarlos una especie de bonificación, algo añadido únicamente para que lo disfruten. Internamente, y porque todo el mundo sabe que los cortos carecen de valor comercial, el hecho de que continuemos haciéndolos lanza el mensaje de que en Pixar nos importa el arte; lo cual refuerza y reafirma nuestros valores. Y crea un valor añadido que nosotros, consciente o inconscientemente, explotamos de continuo.

Finalmente hemos aprendido que los cortos son una forma relativamente barata de cometer errores. (Y si opino que estos no solo son inevitables sino valiosos, creo que deben ser bienvenidos.) Por ejemplo, hace muchos años conocimos a un autor de libros para niños que deseaba dirigir un largometraje para nosotros. Nos gustaban su obra y su sensibilidad, pero entendíamos que sería prudente ponerlo primero a prueba con un corto para saber no solo si tenía destreza cinematográfica, sino también si podía trabajar con otras personas. ¿Dónde empezaron los problemas? La película que nos mandó duraba doce minutos, más que un «corto», un mediometraje. Pero la duración es flexible; el verdadero problema era que si bien el director demostraba ser extraordinariamente creativo, en cambio no sabía vertebrar una historia. La narración divagaba, carecía de foco y por lo tanto no tenía impacto emocional. No iba a ser la primera vez que conociésemos a una persona capaz de inventar elementos altamente creativos pero negada para resolver problemas de narración, que es el principal y más importante reto creativo. De manera que cortamos por

lo sano.

Muchos hubieran perdido el sueño a costa de los dos millones de dólares que gastamos en este experimento. Nosotros dimos por bien gastado ese dinero. Como dijo Joe Ranft entonces: «Es mejor sufrir accidentes con trenes en miniatura que con los reales».

6. Aprender a ver

Durante el año que siguió al estreno de *Toy Story* inauguramos un programa de diez semanas para enseñar a cada nuevo empleado el uso de nuestro propio software. Lo llamábamos Universidad Pixar y fiché a un preparador técnico de primera fila para que se encargase del asunto. Sin embargo, en aquel momento el nombre de *universidad* resultaba un tanto engañoso porque era más bien un seminario de formación y no se parecía en nada a una institución de estudios superiores. Resulta fácil justificar un programa de formación, pero yo tenía otros objetivos y al tratar de conseguirlos nos encontramos con unas sorprendentes bonificaciones.

Aunque algunas personas de Pixar sabían dibujar —y muy bien—, la mayoría de nuestros empleados no eran artistas. Pero hay un importante principio que sustenta el proceso de aprender a dibujar y deseábamos que todo el mundo lo comprendiera. De manera que contraté a Elyse Klaidman, que había dirigido talleres de dibujo inspirados en *Aprender a dibujar con el lado derecho del cerebro*, el libro de Betty Edwards publicado en 1979, para que viniese a enseñarnos a reforzar nuestros poderes de observación. En aquella época se oía hablar a menudo de los conceptos de pensamiento elaborados por el lado derecho e izquierdo del cerebro, más tarde llamados «modo D» y «modo I». El modo I era verbal-analítico y el modo D era visual-perceptivo. Elyse nos enseñó que mientras muchas actividades usaban ambos modos, el dibujo exigía clausurar el modo I. Ello implicaba suprimir la parte del cerebro que extrae conclusiones para ver una imagen solo como una imagen y no como un objeto.

Piense en lo que ocurre cuando deseamos dibujar un rostro. Muchos de nosotros pintamos la nariz, los ojos, la frente, las orejas y la boca, pero, a menos que hayamos aprendido a dibujar formalmente, todo está terriblemente desproporcionado. No se parece a nadie en particular. Ello es así porque, para el cerebro, no todas las partes de una cara han sido creadas iguales. Por ejemplo,

puesto que los ojos y la boca —los centros de la comunicación— son más importantes para nosotros que la frente, ponemos más atención en reconocerlos, y cuando los dibujamos tendemos a hacerlos demasiado grandes en tanto que la frente queda demasiado pequeña. No dibujamos una cara tal y como es; más bien lo hacemos como nuestros modelos dicen que es. Los modelos tridimensionales que llevamos en la cabeza tienden a ser generales; tienen que representar todas las variables de los objetos determinados. Nuestro modelo mental de un zapato, por ejemplo, debe abarcar desde un zapato con tacón de aguja hasta una bota con puntera de acero; no puede ser tan específico que excluya a ambos extremos. La capacidad de nuestro cerebro para generalizar es una herramienta esencial, pero algunas personas tienen la habilidad de ir de lo general a lo específico para ver más claramente. Para seguir con nuestro ejemplo del dibujo, algunas personas dibujan mejor que otras. ¿Qué hacen que la mayoría de nosotros no hacemos? Y si la respuesta es que dejan de lado sus ideas preconcebidas, ¿podemos aprender todos a hacerlo?

En la mayoría de los casos la respuesta es sí.

Los profesores de arte utilizan unos cuantos trucos diferentes para adiestrar a artistas. Colocan un objeto cabeza abajo, por ejemplo, de manera que cada alumno puede mirarlo como una forma pura y no como algo reconocible y familiar (digamos que un zapato). El cerebro no distorsiona ese objeto cabeza abajo porque no le superpone automáticamente su modelo de zapato. Otro truco es pedirles a los estudiantes que se concentren en los espacios negativos o áreas de espacio en torno al objeto que no son el objeto mismo. Por ejemplo, al dibujar una silla el artista novel la representará toscamente porque sabe qué aspecto debe tener una silla (y esa silla de su cabeza, su modelo mental, le impide reproducir con exactitud lo que tiene delante). Sin embargo, si se le pide que dibuje lo que no es la silla —los espacios entre las patas, por ejemplo—, en ese caso es más sencillo reproducir con exactitud las proporciones y la propia silla parecerá más realista. La razón es que mientras que el cerebro reconoce a una silla como tal, no le asigna sentido alguno a la forma del espacio entre las patas (y por lo tanto no intenta «corregirlo» para que coincida con el modelo mental del artista).

La lección pretende ayudar a los estudiantes a ver las formas tal como son e ignorar la parte de su cerebro que trata de convertir en una noción general lo que se ve: un modelo de la silla. Así pues, un artista ya formado y que ve una silla es capaz de captar lo que percibe el ojo (forma y color) antes de que su función «reconocedora» le diga lo que se supone que es.



Lo mismo es cierto en cuanto al color. Cuando miramos una masa de agua nuestro cerebro piensa en —y por lo tanto ve— el azul. Si nos piden que hagamos un cuadro de un lago elegimos el color azul y nos quedamos sorprendidos de que no quede bien en la tela. Pero si miramos a diferentes puntos del mismo lago a través de un agujerito (y los separamos de la idea general de «lago») vemos lo que de verdad hay ahí: verde y amarillo y negro y destellos de blanco. No dejamos que el cerebro lo sustituya. En lugar de eso vemos el color tal cual es en realidad.

Deseo añadir una importante nota al margen: que los artistas hayan aprendido esas formas de ver no quiere decir que no vean también lo que vemos todos. Lo ven. Es solo que ven más porque han aprendido a dejar en suspenso la tendencia de sus mentes a sacar conclusiones. Han añadido unas habilidades de

observación a sus cajas de herramientas. (Por eso es tan frustrante que la financiación de los programas de arte en los centros docentes haya sido diezmada. Y esos recortes se deben a la idea fundamentalmente errónea de que las clases de arte son para aprender a dibujar. En realidad están ahí para aprender a ver.)

Con independencia de que usted nunca haya abierto un bloc de dibujo o haya soñado con ser animador, confío en que entenderá que es posible, con práctica, enseñar a su cerebro a observar algo claramente sin permitir que intervengan sus ideas preconcebidas. Es incontrovertible, aunque desconcertante, que concentrarse en algo pueda hacer que resulte más difícil verlo. El objetivo es aprender a suspender, aunque sea solo temporalmente, los hábitos e impulsos que enturbian su visión.

No he sacado este tema para convencerle de que cualquiera puede aprender a dibujar. La auténtica cuestión es que se puede aprender a dejar de lado las ideas preconcebidas. No es que usted no tenga sesgos perceptivos sino que hay formas de aprender a ignorarlos mientras se está estudiando un problema. Dibujar la «antisilla» puede ser una especie de metáfora para incrementar la perceptividad. De la misma forma que mirar lo que no es la silla ayuda a ponerla de relieve, desviar la atención de un problema determinado (y, en lugar de ello, mirar a su alrededor) puede ofrecer soluciones mejores. Cuando hacemos observaciones sobre películas de Pixar y, por ejemplo, aislamos una escena que no funciona, hemos aprendido que arreglarla exige hacer cambios en algún otro punto de la película y nuestra atención debe ser desviada hacia allí. Nuestros cineastas se han vuelto expertos en no dejarse atrapar en un problema y en cambio buscar soluciones en cualquier otro punto de la historia. Por la misma razón, en Disney el conflicto entre producción y el grupo de supervisión podría haberse resuelto insistiendo en que todos se comportasen mejor cuando, en realidad, la auténtica solución surgió de cuestionar la premisa sobre la cual se formó el grupo de supervisión. Era el sistema, las ideas preconcebidas que precedieron al problema, lo que necesitaba ser afrontado.

7. Evaluaciones finales

Las fases por las que pasamos mientras realizamos una película —concepción, protección de la idea, planificación del desarrollo y producción— duran varios

años. Cuando llega finalmente la fecha del estreno todo el mundo está en situación de empezar algo nuevo. Pero nosotros no hemos terminado. En Pixar queda todavía una fase esencial del proceso: la evaluación después de cerrar el proyecto o reunión que tiene lugar poco después de finalizar cada película y en la cual, en un intento de consolidar las lecciones aprendidas, analizamos lo que ha funcionado y lo que no. Las empresas, como las personas, no llegan a ser excepcionales solo por creer que lo son, sino por entender en qué aspectos no son excepcionales. Las evaluaciones finales son una vía hacia ese conocimiento. Nuestra primera evaluación de cierre de proyecto tuvo lugar en Tiburón, California, en 1998, unas semanas después de acabar *Bichos*. En aquel momento habíamos realizado dos películas completas y éramos superconscientes de lo mucho que debíamos aprender aún. Para evitar que nadie se alargase demasiado (teníamos un límite de quince minutos) alguien trajo una alarma de cocina en forma de gallo. Y había que vernos, hablando acerca de algunas de las animaciones tecnológicamente más avanzadas y gestionando el debate con un viejo utensilio de cocina.

En aquella evaluación final, que duró un día entero, se dio un repaso a todos los aspectos de la producción. No hubo un momento de exaltación ni una revelación que volviese del revés nuestro coloquio. Al contrario, lo que mejor recuerdo es el espíritu de aquella reunión. Todo el mundo estaba plenamente dedicado a replantearse nuestra forma de hacer las cosas, abierto a cuestionar viejas ideas y a aprender de los errores cometidos. Nadie se puso a la defensiva. Todos estaban orgullosos, no solo de la película sino del compromiso con la cultura de la que había surgido. Al terminar decidimos que debíamos realizar esa clase de análisis en profundidad después de cada película.

Sin embargo, alcanzar un nivel similar de percepción en las subsiguientes evaluaciones de cierre de proyecto se demostró difícil de conseguir. A lo largo de los años algunas fueron profundas, y otras, una total pérdida de tiempo. A veces la gente participaba pero se andaba con miramientos. Yo pensaba que era propio de la naturaleza humana: ¿para qué remover los problemas cuando simplemente puedes pasar página? Si he de ser sincero, para la mayoría de las personas las evaluaciones finales eran un poco como tener que tragar algún tipo de medicina de mal sabor. Saben que es necesario, pero no les gusta nada. Lo cual era otro rompecabezas para nosotros: ¿qué era lo que hacía tan inútiles algunas evaluaciones de cierre de proyecto mientras que otras ofrecían tan buenos resultados?

Partiendo de que, en principio, todos estamos de acuerdo en que las evaluaciones finales son positivas para nosotros, me llama la atención que tanta gente las tema. Muchos piensan que durante la ejecución del proyecto ya han aprendido todo lo que tenían que aprender, por lo cual en cuanto pueden pasan a otra cosa. Muchas veces los problemas que surgen son personales, por lo que la mayoría es propensa a evitar replanteárselos. ¿Quién espera con impaciencia un foro para ser juzgado en retrospectiva? La gente por lo general prefiere hablar de lo que ha salido bien en lugar de lo que no ha funcionado y aprovechar la ocasión para dedicar elogios complementarios a sus compañeros de equipo. Si de nosotros depende, evitamos lo desagradable.

Pero no se trata solo de las evaluaciones finales. Habitualmente la gente se resiste a autoevaluarse. Las empresas tampoco son buenas en esto. Para ellas, analizarse a sí mismas conduce a lo siguiente: «Tenemos éxito, luego lo que hacemos debe de ser correcto». O lo contrario: «Nos equivocamos, luego lo que hicimos no era lo correcto». Esto es superficial. No se deje amilanar hasta el punto de perder esta oportunidad. Hay cinco razones, creo yo, para realizar evaluaciones de cierre de proyecto. Las dos primeras son bastante obvias y las tres siguientes, no tanto.

CONSOLIDAR LO QUE SE HA APRENDIDO

Aun siendo cierto que el máximo aprendizaje tiene lugar durante la realización de un proyecto, en general lo que se aprende no suele ser coherente. Cualquiera puede llegar a adquirir una gran percepción pero tal vez no tenga tiempo para transmitirla. Cuando un proceso presente fallos, quizá usted no tenga tiempo de arreglarlos dentro del plazo acordado. Pararse después a reflexionar es una forma de consolidar todo lo aprendido, antes de que lo olvide. Las evaluaciones finales son una rara oportunidad para hacer unos análisis que eran sencillamente imposibles en el calor del proyecto.

ENSEÑAR A OTROS QUE NO ESTABAN ALLÍ

Incluso si todos los que están implicados en una producción comprenden lo que esta les ha enseñado, la evaluación de cierre de proyecto es una excelente forma

de transmitir las lecciones positivas y negativas a otras personas que no participaron en el proyecto. Gran parte de lo que hacemos no es obvio sino el resultado de una experiencia arduamente obtenida. Y una vez más, una parte de lo que hacemos en realidad carece de lógica. Las evaluaciones finales proporcionan un foro para que otros aprendan o pongan en cuestión la lógica que subyace en determinadas decisiones.

NO PERMITA QUE EL RESENTIMIENTO SE ENCONE

Muchas de las cosas que se tuercen son debidas a malentendidos o meteduras de pata. Ello provoca resentimientos que, si no se solucionan, pueden enconarse durante años. Pero si las personas disponen de un foro en el que exponer de forma respetuosa su frustración por las equivocaciones, están en mejor situación para disiparlas y seguir adelante. He visto muchos casos en que alguien se siente ofendido hasta mucho después de terminar el proyecto, mientras que el resentimiento se habría disipado más fácilmente en el caso de haber sido expuesto en una evaluación final.

RECURRA AL CALENDARIO PARA OBLIGAR A REFLEXIONAR

Estoy a favor de los principios que inducen a pensar. Las evaluaciones finales, pero también otras actividades como las reuniones del Braintrust y los visionados diarios, se reducen a reunir gente para que piense y evalúe. El tiempo que invertimos preparándonos para una reunión de evaluación de cierre de proyecto es tan valioso como la reunión misma. Dicho en otras palabras, la programación de una evaluación final provoca la autorreflexión. Si la evaluación final es una oportunidad para enfrentarnos abiertamente a nuestros problemas, la «preevaluación final» crea el escenario para un enfrentamiento provechoso. Diría incluso que el 90 por ciento del valor de la evaluación final deriva de la preparación que lleva a ella.

CADENA DE FAVORES

Durante una evaluación final usted puede efectuar preguntas que deberían ser planteadas en el siguiente proyecto. Una buena evaluación final suministra a la gente preguntas que se deben plantear mientras el proyecto siga adelante. No deberíamos confiar en encontrar las respuestas adecuadas, pero si logramos que la gente defina las cuestiones acertadas partiremos con ventaja.

Aunque creo que la justificación de las evaluaciones de cierre de proyecto es convincente, sé que la mayoría de la gente se resiste a ellas. Por eso quiero compartir algunas técnicas que pueden ayudar a los directivos a sacarles el máximo partido. Antes que nada, modifique la forma en que las dirige. Por definición, se supone que las evaluaciones ex-post deben tratar de lecciones aprendidas, de manera que si usted repite el mismo formato tenderá a desvelar las mismas lecciones, lo cual no es de mucha ayuda para nadie. Incluso si se presenta usted con un formato que funciona bien en un caso, la gente ya sabrá qué puede esperar la próxima vez y eso falseará el proceso. He descubierto lo que podría denominarse «ley de subversión de metodologías de éxito», y con ello me refiero a que una vez encontrado algo que funciona no esperes que lo haga de nuevo porque la siguiente vez los asistentes sabrán cómo manipularlo. O sea que pruebe las «evaluaciones finales a medias» o centre el foco de sus evaluaciones finales en temas especiales. En Pixar hemos hecho que algunos grupos dieran cursos a otros acerca de sus metodologías. Hemos formado ocasionalmente grupos de trabajo para resolver problemas que aquejaban a varias películas. El primer grupo de trabajo alteró espectacularmente nuestra forma de pensar acerca de la programación. El segundo fue un completo fracaso. El tercero condujo a un profundo cambio en Pixar que trataré en el capítulo final.

A continuación, sea consciente de que por mucho que presione en sentido contrario, su gente tendrá miedo de mostrarse crítica de una forma tan clara. Una técnica que he utilizado para suavizar el proceso es pedir a los presentes en la sala que hagan dos listas: las primeras cinco cosas que volverían a hacer y las cinco primeras cosas que no volverían a hacer otra vez. La gente tiende a ser sincera si equilibra lo negativo con lo positivo, y un buen moderador puede hacer que sea más sencillo alcanzar ese equilibrio.

Finalmente, recurra a los datos. Puesto que somos una organización creativa la gente a menudo asume que gran parte de lo que hacemos no puede ser medido

o analizado. Es erróneo. Muchos de nuestros procesos incluyen actividades y productos que pueden ser cuantificados. Llevamos la cuenta de la velocidad a la que ocurren las cosas, de las veces que hay que rehacer algo, de cuánto tiempo transcurre en realidad en contra de lo que habíamos calculado con independencia de que un trabajo estuviera totalmente acabado o no cuando fue traspasado a otro departamento, etcétera. Me gustan los datos porque son neutrales y no hay juicios de valor, solo hechos. Ello permite a la gente tratar cuestiones suscitadas por los datos menos emotivamente que si fuera una experiencia anecdótica.

Lindsey Collins, uno de los productores de Pixar, dice que los datos resultan tranquilizadores. «Cuando empecé con este trabajo fue un gran alivio para mí poder consultar datos históricos y ver las pautas —dice—. Partí de lo que me parecía un proceso muy nebuloso y me permitieron analizarlo y empezar a crear una estructura más flexible.»

Sin embargo, una vez planteado el tema de los datos, quiero dejar muy claros tanto sus poderes como sus límites. Su poder reside en el análisis de lo que conocemos del proceso de producción; tenemos datos, por ejemplo, del tiempo invertido en construir modelos y escenarios, y en animarlos e iluminarlos. Por supuesto que estos datos apenas ofrecen un vislumbre de lo que ocurrió mientras se construían y se iluminaban los modelos y los escenarios. Pero nos ofrecen algo con lo que trabajar para sacar a la luz posibles pautas que puedan ser utilizadas para sustentar debates que nos ayuden a mejorar.

No obstante, los datos también tienen sus límites y algunas personas se apoyan excesivamente en ellos. Es difícil analizarlos correctamente y resulta peligroso dar por sentado que siempre sabes lo que significan. Resulta muy sencillo encontrar falsas pautas en los datos. En cambio, yo prefiero tomar los datos como una forma de ver, una de las muchas herramientas que podemos usar para buscar lo que permanece oculto. Si creemos que los datos proporcionan respuestas por sí solos, en ese caso habremos hecho un mal uso de la herramienta. Es importante entender esto correctamente. Algunas personas oscilan entre los extremos de no tener interés por los datos y creer que solo estos deben guiar nuestra forma de dirigir una empresa. Ambos extremos pueden llevar a falsas conclusiones.

«Lo que no se puede medir no se puede gestionar» es una máxima que se enseña y se toma por cierta tanto en la empresa como en la enseñanza. Pero en realidad la frase es ridícula y es utilizada por gente que no es consciente de lo mucho que queda oculto. Gran parte de lo que gestionamos no puede ser

medido, y no saberlo trae consigo consecuencias no deseadas. El problema surge cuando se cree que los datos ofrecen una visión general, cosa que lleva a ignorar aquello que no se ve. Mi planteamiento es el siguiente: mide lo que puedas, evalúa lo medido y sé consciente de que no puedes medir la mayor parte de lo que haces. Y al menos de cuando en cuando, tómate la molestia de dar un paso atrás para reflexionar sobre lo que estás haciendo.

8. Aprendizaje continuo

Deseo terminar esta lista hablando un poco más sobre la fundación de la Universidad Pixar y en particular de las clases de dibujo de Elyse Klaidman para incrementar la percepción cerebral. Aquellas primeras clases tuvieron tanto éxito —de las ciento veinte personas que trabajaban en Pixar se apuntaron cien— que empezamos a ampliar gradualmente el programa de estudios de la Universidad Pixar. Escultura, pintura, actuación, meditación, danza del vientre, filmación en directo, programación por ordenador, teoría del diseño y el color o ballet: a lo largo de los años hemos dado clases gratuitas de todos esos campos. Ello implica no solo invertir tiempo en encontrar los mejores profesores externos, sino el coste real de liberar a la gente de sus quehaceres diarios para que asista a las clases.

En ese caso, ¿qué ganaba Pixar con todo esto?

No se trataba de que las materias estimulasen directamente el desempeño laboral de nuestros empleados. En cambio, algo pasaba cuando un técnico de iluminación se sentaba junto a un experimentado animador, que a su vez estaba sentado junto a alguien que trabajaba en el departamento legal o de administración, o en seguridad, que demostró ser inmensamente valioso. En la clase las personas se relacionaban como no lo hacían en el lugar de trabajo. Se sentían libres de mostrarse torpes, relajadas, abiertas, vulnerables. La jerarquía no contaba y, en consecuencia, aumentaba la comunicación. Con solo ofrecer una excusa para trabajar todos codo con codo, humildes ante el reto de dibujar un autorretrato, o escribir un código de ordenador o dominar un pedazo de arcilla, la Universidad Pixar cambió la cultura y la mejoró. Enseñó a todo el mundo, con independencia de su cargo, a respetar el trabajo que hacían sus colegas. Y nos convirtió a todos de nuevo en principiantes. La creatividad conlleva pasos en falso e imperfecciones. Yo deseaba que nuestra gente aceptase

con naturalidad la idea de que tanto la organización como sus integrantes deberían estar dispuestos, en ocasiones, a desenvolverse en el límite.

Puedo entender que los líderes de muchas empresas se pregunten si tales clases son realmente útiles y merecedoras de la inversión. Y les responderé que las interacciones sociales descritas dieron un beneficio inesperado. Pero el objetivo de la Universidad Pixar no era convertir a los programadores en artistas ni a las artistas en bailarinas de danza del vientre. Lejos de ello, se trataba de lanzar una señal acerca de lo importante que era para todos nosotros seguir aprendiendo cosas nuevas. Lo cual también es crucial para mantenerse flexible: conservar ágil el cerebro obligándonos a nosotros mismos a probar cosas que no habíamos hecho nunca. Eso es lo que la Universidad Pixar permite hacer a nuestra gente, y yo creo que nos hace más fuertes.

Empezamos la vida, de niños, abriéndonos a las ideas de los demás porque necesitamos estar abiertos para aprender. La mayor parte de lo que descubren los niños son cosas que no habían visto antes. El niño no tiene más remedio que aceptar lo nuevo. Sin embargo, si esa amplitud de miras es tan maravillosa, ¿por qué la perdemos al hacernos mayores? A lo largo del proceso, ¿en qué nos convertimos al pasar del niño con los ojos como platos al adulto que tiene miedo de las sorpresas y posee todas las respuestas y trata de controlar todo lo que ocurre?

Esto me recuerda una noche, hace muchos años, en que me encontraba en una exposición de arte en la escuela elemental de mi hija, en Marin. Mientras paseaba arriba y abajo por los pasillos y miraba los dibujos y esbozos hechos por niños desde la guardería hasta los diez u once años, caí en la cuenta de que los dibujos de los pequeños eran mejores que los de los mayores. En algún momento estos últimos se daban cuenta de que sus dibujos no resultaban realistas y se volvían tímidos y cohibidos. ¿El resultado? Sus dibujos eran más formales y serios, menos inventivos, probablemente porque pensaban que los otros reconocerían esa «carencia». El miedo a ser enjuiciados obstaculizaba la creatividad.

Y si el miedo nos estorba incluso en la escuela elemental no es de extrañar que exija tanta disciplina —hay quien incluso lo denomina práctica— dejar de lado al crítico interior que aparece en la edad adulta y regresar a un estado de receptividad. En el zen coreano la creencia en la bondad de ir más allá de lo que ya sabemos se expresa con una frase que literalmente significa «mente que no sabe». Tener una «mente que no sabe» es el objetivo de la gente creativa.

Significa que estás abierto a lo nuevo, como los niños. De igual manera, en el zen japonés la idea de no quedar constreñido por lo que ya sabemos se llama «mente de neófito». Y la gente practica durante años para recobrarla y conservarla.

Cuando se crea una nueva empresa sus fundadores necesitan tener una mentalidad innovadora, una mentalidad de principiantes abierta a todo porque, en definitiva, ¿qué pueden perder? (Esto es algo que más adelante recuerdan con nostalgia.) Pero cuando esa empresa tiene éxito sus líderes muchas veces dejan de lado esa mentalidad, porque según se dicen a sí mismos, ya saben lo que deben hacer. No quieren volver a ser principiantes. Esto puede formar parte de la naturaleza humana, pero yo creo que es una parte de la naturaleza humana que debería ser rechazada. Al oponerse a la mentalidad del principiante se hace usted mismo más propenso a repetirse que a crear algo nuevo. Dicho en otras palabras, el intento de evitar el fracaso hace que el fracaso sea más factible.

Es esencial prestar atención al presente sin permitir que sus pensamientos e ideas acerca del pasado y el futuro se interpongan en su camino. ¿Por qué? Porque con ello deja espacio a los puntos de vista de los demás. Nos permite empezar a darles confianza y, lo que es más importante, a escucharlos. Nos hace querer experimentar y hace que no sea arriesgado probar algo susceptible de fracasar. Nos anima a desarrollar nuestra conciencia tratando de establecer el bucle de retroalimentación mediante el cual prestar atención incrementa nuestra capacidad de prestar atención. Requiere de nosotros entender que para avanzar en la creatividad debemos desprendernos de algo. Como dijo una vez el compositor Philip Glass, «La auténtica cuestión no es cómo encontrar tu propia voz sino … cómo deshacerte de esa condenada cosa».

11
El futuro no realizado

Muchos de nosotros tenemos una idea romántica acerca de cómo surge la creatividad: un visionario solitario tiene de pronto la súbita percepción de una película o un producto. Entonces el visionario se pone al frente de un equipo y se sobrepone a grandes penalidades hasta hacer realidad finalmente la gran promesa. Lo cierto es que esa no es mi experiencia en absoluto. He conocido a muchas personas a las que considero genios creativos, y no solo en Pixar o Disney, y sin embargo no logro recordar una sola que haya podido expresar claramente qué es lo que quería conseguir cuando inició la aventura.

Según mi experiencia la gente creativa encuentra su invención a lo largo del tiempo y tras una lucha prolongada e incesante. En ese sentido la creatividad se parece más a un maratón que a un sprint. El ritmo te lo debes imponer tú mismo. Muchas veces me piden que haga una predicción acerca de cómo será la animación por ordenador en el futuro y hago lo posible por dar una respuesta coherente. Pero el hecho es que, de la misma forma que nuestros directores carecen de una idea clara de cómo se van a desarrollar los embriones de sus películas, yo no puedo vislumbrar cómo evolucionará nuestro futuro técnico porque todavía no existe. Mientras avanzamos a grandes pasos, al imaginar lo que está viniendo debemos basarnos en nuestros principios rectores y en nuestras intenciones y objetivos, y no en ser capaces de ver y reaccionar frente a lo que vendrá antes de que se realice. Mi amigo de la Universidad de Utah, Alan Kay, el director científico de Apple y el hombre que me presentó a Steve Jobs, lo expresó muy bien cuando dijo: «La mejor forma de predecir el futuro es inventarlo».

Esto parece el eslogan de una pegatina de parachoques, pero encierra una verdad oculta. Inventar, después de todo, es un proceso activo que surge de las

decisiones que tomamos; para cambiar el mundo debemos crear cosas que no existen. Pero ¿cómo hacemos para crear un futuro inexistente? Creo que todo lo que podemos hacer es promover las condiciones óptimas en las que eso —sea lo que sea «eso»— pueda emerger y florecer. De aquí surge la auténtica confianza. No la confianza del saber exactamente qué hacer en todo momento, sino la confianza en que, entre todos, lo averiguaremos.

Esa incertidumbre puede resultarnos incómoda. A los seres humanos nos gusta saber hacia dónde nos encaminamos, pero la creatividad nos hace tomar caminos que conducen a vaya usted a saber dónde. Ello nos exige acercarnos a la frontera entre lo que conocemos y lo que no. Y así como todos tenemos capacidad para ser creativos, algunas personas se echan atrás al tiempo que otras siguen adelante. ¿Cuáles son las herramientas que les llevan a lo nuevo? Quienes poseen un talento superior y la capacidad para dirigir las energías de otros han aprendido mediante la experiencia que existe un punto concreto entre lo conocido y lo desconocido donde surge la originalidad; la clave consiste en asentarse allí sin dejarse llevar por el pánico. Y eso, de acuerdo con la gente que hace películas para Pixar y Disney Animation, exige crear un modelo mental que te sustente. Este tipo de visualización puede parecer disparatada o inverosímil, pero para mí es crucial. A veces, especialmente al inicio de un proyecto amedrentador, únicamente contamos con nuestros modelos mentales.

Por ejemplo, uno de nuestros productores, John Walker, mantiene la calma imaginando que un trabajo muy exigente es una gigantesca pirámide cabeza abajo que él sostiene apoyando la punta en la palma de la mano. «Siempre miro hacia arriba tratando de mantenerla en equilibrio —dice—. ¿Hay demasiada gente en uno u otro lado? En mi trabajo hago fundamentalmente dos cosas: gestionar artistas y controlar costos. Ambas cosas dependen de centenares de interacciones que tienen lugar por encima de mí, en la parte ancha de la pirámide. Y debo aceptar que la mitad del tiempo no entiendo absolutamente nada de lo que está pasando, y ahí está la magia. El truco, siempre, consiste en mantener la pirámide en equilibrio.»

Hasta ahora, en esta parte del libro he analizado algunos de los mecanismos que utilizamos en Pixar para crear y proteger nuestra cultura creativa. He hablado de técnicas específicas y tradiciones que amplían nuestros puntos de vista, desde los viajes de investigación hasta la Universidad Pixar pasando por el Braintrust. He hablado, de un modo un poco abstracto, acerca de la importancia de mantenerse abierto, no ocasionalmente sino siempre, en la vía hacia la

autoconsciencia. Ahora deseo compartir algunos ejemplos concretos de la clase de modelos mentales que en mi opinión son esenciales para fortalecer y sostener a cualquiera que esté comprometido con la dura tarea de inventar algo nuevo. Examinemos algunos de los planteamientos que nos hacemos mis colegas y yo para dejar de lado nuestras dudas mientras avanzamos en busca de originalidad hacia el futuro no realizado.

Cuando Brad Bird estaba dirigiendo *Los Increíbles*, tenía un recurrente sueño de ansiedad. Durante el mismo pasaba él solo por un zigzagueante y difícil tramo de carretera a bordo de una desvencijada furgoneta. Aparentemente él era el encargado de conducir el vehículo. «Pero yo iba en el asiento de atrás —dice—. Por alguna razón tenía de todas formas un volante, pero la visibilidad era terrible debido al lugar que ocupaba. Básicamente, lo único que podía hacer era decirme: “¡No te estrelles, no te estrelles, no te estrelles!”.» La moraleja, tal y como la entendía él: «Como director, a veces conduces tú. Y otras veces dejas conducir al vehículo».

Cada vez que oigo a Brad contar ese sueño me llama la atención lo familiar de sus temas: ceguera, miedo a lo desconocido, indefensión y falta de control. Esos miedos le asaltaban en sueños, pero cuando estaba despierto buscaba la manera de dominarlos rechazando la analogía del conductor que va en el asiento trasero en favor de un modelo mental diferente: el esquí.

Brad me contó que piensa en la dirección de películas igual que lo hace acerca del esquí. En ambos casos, dice, si se pone demasiado tenso o si piensa demasiado, se estrella. Hay momentos de la dirección en los que hay tantas cosas que hacer y tan poco tiempo para ello que por fuerza se tiene miedo. Pero él sabe asimismo que si permanece más de lo debido en ese lugar que le atemoriza perderá los estribos. «Por eso me digo a mí mismo que tengo tiempo, incluso cuando no es verdad. Por ejemplo: “Está bien, voy a comportarme como si tuviera tiempo, voy a sentarme a reflexionar en lugar de ponerme a mirar el reloj, porque si me siento y reflexiono es más probable que resuelva el problema”.» Es en esto en lo que dirigir se parece mucho a esquiar. «Me gusta ir rápido», dice Brad. A continuación se embarca en una historia sobre un viaje que hizo a Vail: «En el plazo de una semana rompí los cristales de las gafas cuatro veces. Cuatro veces hube de ir a la tienda de esquí y decir: “Necesito una nueva pieza de plástico”, porque las había roto golpeándome contra algo. Y en algún

momento caí en la cuenta de que me caía porque estaba tratando demasiado arduamente de no caerme. De manera que me tranquilicé y me dije: “Me va a dar mucho miedo tomar las curvas muy rápido, pero voy a olvidarme de esta montaña y a divertirme”. Cuando adopté esa actitud positiva dejé de caerme. En cierto modo, es probablemente igual que un atleta olímpico que se pasa años entrenándose para un momento en el que no puede cometer un error. Si se pone a pensar en ello demasiado será incapaz de hacer lo que sabe».

Los atletas y los músicos hablan muchas veces de estar en «la zona», ese lugar místico en el que su crítico interior queda silenciado y ellos viven plenamente el momento en que el pensamiento es nítido, y los movimientos, precisos. En ocasiones les ayudan los modelos mentales. De la misma forma que a George Lucas le gustaba imaginar a su empresa como un vagón camino del Oeste —con los pasajeros repletos de objetivos, formando parte de un equipo e indesmayables en la búsqueda de su destino—, los mecanismos para la resolución de problemas usados por directores, productores y escritores en Pixar y Disney Animation dependen grandemente de la visualización. Representándose sus problemas mediante imágenes familiares están en condiciones de mantener el buen juicio respeto a los mismos cuando la presión de lo desconocido afecta a su confianza.

Byron Howard, uno de nuestros directores en Disney, me contó que mientras estaba aprendiendo a tocar la guitarra un profesor le enseñó la frase «Quien piensa apesta». La idea encontró eco en él y ha presidido su trabajo como director hasta hoy. «Se trata de llegar a sentirte tan cómodo y relajado con tu instrumento, o con un proceso determinado, que puedes llegar a practicar el zen con él y dejar que fluya la música sin pensar en ello —me dijo—. Me pasa lo mismo al dibujar un *storyboard*. Cuando mejor lo hago es cuando voy a toda velocidad y sin pensar demasiado, no preocupándome de que cada dibujo sea perfecto, sino limitándome a fluir y conectar con la escena, como si improvisara.»

Me llama particularmente la atención la fijación de Byron con la velocidad —su «pasar a toda velocidad» por complejos problemas o *storyboards*— porque me recuerda lo que dice Andrew Stanton acerca de ser director. Ya he contado la convicción de Andrew acerca de que todos seríamos más felices y productivos si fuéramos deprisa y fracasásemos. Para él moverse deprisa es un plus porque le evita quedarse paralizado preguntándose si la dirección elegida no es la adecuada. En lugar de eso él está a favor de ser resolutivo y luego perdonarte a ti

mismo si la decisión se demuestra equivocada. Andrew asocia el trabajo de dirección con el de un capitán de barco en medio del océano y a cargo de una tripulación que depende de él para llegar a tierra. La obligación del director es decir: «A tierra se va por ahí». A lo mejor la tierra queda de verdad en esa dirección, o tal vez no, pero Andrew cree que si no hay nadie que marque el rumbo, que señale con el dedo el «allí» en el horizonte, el barco no va a ninguna parte. No es ninguna tragedia si más tarde el líder cambia de opinión y dice: «Está bien, en realidad la dirección no es esta. Estaba equivocado». Siempre que te comprometas con una dirección y la sigas con todas tus fuerzas la gente aceptará que corrijas el rumbo.

«La gente quiere firmeza, pero también exige honestidad cuando la has fastidiado —según Andrew—. Esto es una gran lección: incluye a la gente en tus problemas, no solo en las soluciones.»

Esto es la clave de una idea que planteé antes en el libro: el director, o líder, no puede perder la confianza de su gente. Siempre que haya sido usted honesto y haya tenido sólidas razones para tomar sus (ahora fallidas, en retrospectiva) decisiones, su tripulación seguirá remando. Pero si descubre que el barco va a la deriva, y usted afirma que esa actividad sin sentido es, en realidad, un movimiento hacia delante, la tripulación se plantará. Saben mejor que nadie cuándo están trabajando mucho pero sin ir a ninguna parte. La gente quiere que sus líderes estén seguros de sí mismos. Andrew no aconseja ser seguro por el mero hecho de serlo. Cree que el liderazgo consiste en tomar tu mejor opción y darte prisa porque si está equivocada todavía estás a tiempo de cambiar el rumbo.

También hay algo más. Si usted está a punto de hacerse cargo de un proyecto creativo que requiere trabajar estrechamente con otras personas debe asumir que la colaboración trae consigo complicaciones. Son muy recomendables las otras personas: le ayudan a ver fuera de usted mismo; se unirán cuando usted flaquee; le ofrecerán ideas que le ayudarán a ser mejor. Pero también requerirán interacción y comunicación constantes. Las otras personas son sus aliadas, pero crear esa alianza exige un esfuerzo ininterrumpido. Y en lugar de irritarse, usted debe estar preparado para ello. Como dice Andrew, continuando con su metáfora náutica, «Si está usted navegando por el océano y su objetivo es evitar el mal tiempo y las olas, ¿para qué diablos navega? Debe usted asumir que navegar implica que no puede controlar los elementos y que habrá días buenos y malos y que, ocurra lo que ocurra, tendrá que enfrentarse a ello porque su objetivo es

llegar finalmente a la otra orilla. No podrá controlar al detalle cómo logra llegar. Ese es el juego en el que usted ha decidido participar. Si su propósito es hacer que eso sea más sencillo y simple, en ese caso no se suba al barco».

El modelo mental de Andrew aborda el miedo que surge cuando su barco se ve zarandeado por una tormenta o se queda parado por falta de viento. Si consideramos la creatividad como un recurso al que acudimos continuamente para realizar algo desde la nada, comprendemos que nuestros temores nacen de la necesidad de hacer realidad lo no existente. Ya hemos visto que muchas veces la gente trata de sobreponerse a ese miedo limitándose a repetir lo que ha funcionado en el pasado. Eso no lleva a ninguna parte, o, por decirlo más exactamente, conduce en sentido opuesto a la originalidad. El truco consiste en hacer uso de nuestras habilidades y conocimientos no para duplicar sino para inventar.

Al hablar con directores y escritores siempre me inspiran los modelos que tienen en la cabeza; cada uno, un mecanismo único que utilizan para seguir avanzando a través de la adversidad y en busca de sus objetivos. Pete Docter compara dirigir con correr a lo largo de un túnel sin tener una idea de su longitud, pero confiando en que al fin emergerá intacto por el extremo opuesto. «Llegas a un punto realmente temible en el centro, donde solo hay oscuridad —dice—. No llega luz de donde vienes y no la hay en el extremo opuesto; lo único que puedes hacer es seguir avanzando. Hasta que empiezas a ver una lucecita, luego un poco más y después, de repente, te encuentras a pleno sol.» Para Pete esta metáfora es una forma de hacer menos temible ese momento en el que no puedes ver tu propia mano frente a tu cara y no estás seguro de si vas a hallar el camino de salida. Puesto que tu mente racional te dice que los túneles tienen dos extremos, tu mente emocional puede ser controlada cuando la oscuridad total se apodera del confuso punto medio. En lugar de sufrir un colapso nervioso, al director que posee un modelo mental claro acerca de en qué consiste la creatividad —y del malestar que comporta— le resulta más sencillo confiar en que esa luz volverá a brillar. La clave está en no dejar nunca de avanzar.

Rich Moore, que dirigió *¡Rompe Ralph!* para Disney Animation, lo ve de un modo ligeramente diferente. Se imagina a sí mismo en un laberinto mientras dirige una película. En lugar de andar buscando frenéticamente y de cualquier manera una salida, apoya la punta de los dedos a lo largo de la pared mientras camina y reduce el paso aquí y allá para hacer una evaluación, y utiliza su sentido del tacto para ayudarse a recordar el camino que ya ha recorrido. Pero

sigue avanzando para no dejarse atrapar por el pánico. «De niño me gustaban los laberintos —dice Rich—. Pero es necesario conservar la cabeza para encontrar la salida. Cuando veo que una película deja de tener calidad pienso: "Perdieron la cabeza en el laberinto. Ahí se les fue la olla y se les vino abajo".»

Bob Peterson, que ha ayudado a solventar problemas creativos en la práctica totalidad de las películas de Pixar, atribuye a Andrew el mérito de haberle proporcionado un modelo que se ha demostrado inestimable para su carrera. En *Bichos: una aventura en miniatura*, Andrew comparó la realización de una película con una excavación arqueológica, lo cual añade un elemento a la visión general: la idea de que, según avanzas, el proyecto se te revela por sí mismo. «Mientras excavas, no sabes qué clase de dinosaurio estás desenterrando —dice Bob—. Entonces lo vas desvelando poco a poco. Y puedes estar excavando en dos lugares diferentes al mismo tiempo y pensar que lo encontrado es una sola cosa, pero según sigues y sigues cavando ciegamente, empieza a desvelarse por sí mismo. Una vez que tienes una visión de conjunto ya sabes dónde cavar.»

Bob y Andrew me han oído cuestionar muchas veces esa metáfora en particular. Ya he dicho que en mi opinión cuando trabajamos en una película no estamos desvelando algo ya existente y que tuvo la desgracia de quedar enterrado bajo el sedimento depositado durante eones; estamos creando algo nuevo. Pero, según ellos, que la idea de la película esté ahí fuera en algún lugar —piense en el David atrapado en el bloque de mármol de Miguel Ángel— les ayuda a no perder el rumbo ni la esperanza. O sea: pese a haber empezado este capítulo insistiendo en que lo que los espectadores ven en la pantalla no surge totalmente formado del cerebro de algún visionario, debo admitir esta idea: tener fe en que los elementos de una película están ahí para que los encontremos nos sostiene durante la búsqueda.

Y si este modelo encuentra eco en usted, reconocerá que tiene sus fallos. Incluso Andrew admite que durante la excavación no todos los huesos desenterrados pertenecerán necesariamente al esqueleto que está usted intentando ensamblar. (Puede que haya huesos de varios dinosaurios, o historias, mezclados en el lugar de la excavación.) La tentación de utilizar todo lo que encuentre, incluso si no encaja, es muy fuerte. Probablemente usted haya tenido que trabajar mucho para desenterrar cada elemento. Pero si es un experto y analiza rigurosamente cada pieza, y si las compara con los fragmentos ya encontrados para ver si hay una correspondencia, su película o proyecto se desvelará ante usted. «Al cabo de un tiempo todo eso empieza a decirme lo que

hay ahí —cuenta Andrew—. Eso es lo que andabas buscando: el momento en que la película empieza a decirte lo que quiere ser.»

Michael Arndt, que escribió *Toy Story 3*, y yo mantenemos todavía una discusión acerca de cómo concibe su oficio. Compara el escribir un guion con escalar una montaña con los ojos vendados. «La primera dificultad —suele afirmar— consiste en encontrar la montaña.» Dicho de otro modo: debes intuir tu camino y dejar que la montaña se te revele por sí sola. Y lo más notable, añade, es que escalar una montaña no significa necesariamente subir. A veces deambulas un tiempo, sintiéndote a gusto, hasta que te ves obligado a retroceder siguiendo una grieta antes de recobrar el camino con dificultad. Y no hay forma de saber dónde están las grietas.

Me gusta mucho esta metáfora, salvo por el hecho de que implica la existencia de la montaña. Al igual que la excavación arqueológica de Andrew, sugiere que el artista debe «encontrar» la obra de arte, o la idea, que está oculta a la vista. Creo que contradice uno de mis principios centrales: que el futuro no está realizado y nosotros debemos crearlo. Si escribir un guion es como escalar una montaña con los ojos vendados, ello quiere decir que el objetivo es ver una montaña que ya existe, en tanto que a mi parecer el objetivo de la gente creativa debería ser construir su propia montaña desde cero.

Pero ya lo he hablado con colegas que ejercen una serie de trabajos diferentes y he llegado a considerar que lo más importante de un modelo mental es que permita a quien confíe en él realizar su tarea, sea la que sea. Lo no creado es un espacio vasto y vacío. Esa vaciedad es tan temible que muchos se atienen a lo que conocen haciendo ajustes menores a lo que comprenden, incapaces de avanzar hacia algo desconocido. Para entrar en ese lugar temible, y para llenar ese espacio vacío, todos necesitamos la máxima ayuda posible. Michael es un escritor de guiones, lo cual significa que empieza con la página en blanco. Eso requiere dar el paso de nada a algo, y a él le sirve imaginarse como un montañero con los ojos vendados porque, dice, le permite estar preparado ante los inevitables altibajos de su oficio.

He descrito algunos modelos y lo que, según creo, tienen en común es la búsqueda de un destino invisible: tierra al otro lado del océano (Andrew), luz al otro lado del túnel (Pete), la salida de un laberinto (Rich) o la montaña misma (Michael). Esto es útil para los líderes creativos que deben guiar a muchas

personas por los latidos de una historia o de la producción de una película. Al principio no está claro el destino del director o escritor, pero de todas formas deben avanzar a grandes pasos.

Los productores, sin embargo, tienen un trabajo distinto, más logístico. Si los directores deben recurrir a su visión creativa y los escritores deben imponer la estructura y hacer que una historia suene bien, los productores están ahí para atenerse a la realidad. Su trabajo es hacer que las cosas vayan por donde deben y dentro del presupuesto, razón por la cual se entiende que sus modelos mentales difieran tan marcadamente de los de sus colegas. ¿Recuerda la pirámide cabeza abajo de John Walker? Su modelo mental no se centra en subir una colina o llegar a un punto de destino, sino en equilibrar un montón de exigencias contrapuestas. Otros productores tienen sus propias formas de imaginar su trabajo, pero en general todos tienen esto en común: gestionar una multiplicidad de fuerzas, por no hablar de centenares de personas con sus propias mentalidades, exige equilibrio.

Lindsey Collins es una productora que ha trabajado con Andrew en varias películas. Se imagina a sí misma como un camaleón que puede cambiar de color según con qué personal esté tratando. El objetivo es no ser falso o tratar de ganarte el favor para ser la clase de persona que se necesita en cada momento. «En mi oficio a veces soy líder y a veces seguidora; a veces dirijo la sala y a veces no digo nada y dejo que la sala se dirija sola», dice. Adaptarse al medio como un reptil que se mimetiza con cualquier entorno en el que se encuentre es la forma que tiene Lindsey de manejar las fuerzas encontradas y potencialmente enloquecedoras a las que se enfrenta en su trabajo. «Creo firmemente en la naturaleza caótica del proceso creativo, que necesita ser caótico. Si le imponemos una estructura excesiva lo mataremos. Luego hay un delicado equilibrio entre proporcionar una cierta estructura y seguridad —financiera y emocional— y permitir que se complique y siga así durante un tiempo. Para hacerlo es preciso evaluar cada situación y ver qué requiere. Y entonces debes convertirte en lo que se necesita.»

¿Cómo hacer tal evaluación? Lindsey dice en broma que ella utiliza el «efecto Colombo», refiriéndose al mítico detective televisivo encarnado por Peter Falk, que parecía entrar a trompicones en todos sus casos aunque finalmente terminaba cazando al culpable. Cuando debe mediar entre dos grupos que no se comunican bien, por ejemplo, Lindsey simula confusión. «Digo: “No sé, a lo mejor es culpa mía, pero no lo entiendo. Lamento estar retrasándote con

mis preguntas sin sentido, pero ¿podrías volver a explicarme qué significa eso? Exponlo como si yo tuviera dos años”.»

Los buenos productores, y los buenos directivos, no dan órdenes desde las alturas. Se acercan, escuchan, discuten, persuaden o engatusan. Y los modelos mentales de sus trabajos reflejan eso. Katherine Sarafian, otra productora de Pixar, atribuye al psicólogo clínico Taibi Kahler el haberle enseñado una forma eficaz de visualizar su papel. «Una de las grandes enseñanzas de Kahler es la que aboga por encontrarte con la gente en su lugar», dice Katherine haciendo referencia a lo que Kahler llama el modelo de comunicación del proceso, en el que compara el hecho de ser un directivo con tomar el ascensor de piso en piso en un gran edificio. «Tiene sentido considerar a cada personalidad como un condominio —dice Katherine—. La gente vive en pisos distintos y disfruta de vistas diferentes.» Los de los pisos superiores pueden sentarse en sus balcones; los de los pisos bajos pueden comer en sus patios. Cueste lo que cueste, para comunicarse de forma efectiva con todos debes reunirte con ellos donde viven. «La gente con más talento de Pixar, ya sean directores, productores, empleados de producción, artistas o lo que sea, son capaces de ir en ascensor al piso en cuestión y reunirse con cada persona atendiendo a lo que necesitan en ese momento y cómo les gusta comunicarse. Una persona puede necesitar echar pestes y desahogarse durante veinte minutos sobre algo que no parece estar bien antes de que podamos seguir adelante y centrarnos en los detalles. Con otra persona todo se reduce a “No puedo cumplir esos plazos si no me das esto que necesito”. Pienso siempre en mi trabajo como un moverme entre pisos, arriba y abajo, todo el día.»

Cuando no se imagina a sí misma en un ascensor, Katherine se toma por una pastora conduciendo un rebaño de ovejas. Al igual que Lindsey, ella se reserva un tiempo para evaluar la situación y decidir cuál es el camino mejor para guiar a su rebaño. «A veces perderé unas cuantas ovejas en lo alto del monte y deberé recuperarlas —dice—. A veces tendré que ir en cabeza y en ocasiones quedarme detrás. Y en algún punto situado en medio del rebaño, va a surgir algo que yo no puedo ver. Y mientras busco a las ovejas perdidas va a ocurrir algo más a lo que no estoy prestando atención. Además, no estoy muy segura de adónde nos dirigimos. ¿A lo alto del monte? ¿De vuelta al redil? Sé que finalmente llegaremos, pero puede ser muy, muy lento. Ya sabes, un coche cruza la calzada y todas las ovejas están en medio. Veo como avanza mi reloj: “Oh, Dios mío, ovejas, quitaos de ahí”. Sin embargo, las ovejas se van a apartar a su manera y

podemos tratar de controlarlas lo mejor que sabemos, pero lo que de verdad queremos es prestar atención a la dirección que siguen intentando encaminarlas un poco.»

Nótese que cada uno de esos modelos contiene muchos temas de los que hemos hablado hasta ahora: la necesidad de mantener el miedo en su lugar, la necesidad de equilibrio, la necesidad de tomar decisiones (pero admitiendo también la falibilidad), y la necesidad de comprobar que se están haciendo progresos. Lo importante, en mi opinión, mientras usted construye el modelo mental que mejor le funcione, es reflexionar acerca de los problemas que le está ayudando a resolver.

Siempre me ha intrigado, por ejemplo, la forma en que la gente utiliza la analogía de un tren para describir sus empresas. El tren, gigantesco y poderoso, se mueve, inexorable, por las vías, por encima de las montañas y a través de vastas llanuras, en medio de la más densa niebla o de la noche más oscura. Cuando las cosas se tuercen hablamos de haber «descarrilado» y de sufrir un «accidente de tren». He oído a gente referirse al grupo de producción de Pixar como una locomotora muy bien puesta a punto que les gustaría tener la oportunidad de conducir. Lo que me interesa es la gran cantidad de gente que se cree capacitada para conducir el tren, que piensa que ese es el puesto de mando y que conducir el tren es la forma de moldear el futuro de sus empresas. Lo cierto es que no es así. Conducir el tren no decide su curso. Lo verdaderamente costoso es tender las vías.

Yo reviso constantemente mis propios modelos de cómo hacer frente a la incertidumbre y el cambio, y de cómo hacer que la gente asuma responsabilidades. En Lucasfilm yo tenía la imagen de estar cabalgando a pelo una manada de caballos salvajes, unos de los cuales eran más rápidos que los otros, y tratando de mantenerme firme. Otras veces he imaginado estar de pie sobre esas tablas de equilibrio que se deslizan sobre un cilindro rodante. Cualquiera que sea la imagen que encuentre, persisten las preguntas: ¿cómo evitar deslizarnos hacia un extremo u otro? ¿Cómo aplicar el plan cuidadosamente trazado y permanecer abierto a ideas que no son nuestras? A lo largo del tiempo, y con nuevas experiencias, mi modelo ha seguido evolucionando, y continúa haciéndolo incluso mientras escribo este libro.

Un modelo que me ha resultado extraordinariamente útil lo encontré de una

forma del todo accidental. Me llegó mediante el estudio de la atención plena *(mindfulness)*, algo que últimamente ha suscitado mucho interés tanto en el mundo académico como en el de la empresa. Quienes tratan de ello se centran en cómo ayuda a las personas a reducir el estrés en sus vidas y encauzar su atención. A mí, sin embargo, me ha ayudado también a clarificar mi manera de pensar acerca de cómo trabajan mejor los grupos de personas creativas.

Hace algunos veranos mi esposa, Susan, me hizo un regalo que me abrió a esta nueva vía. Por entender que yo necesitaba un descanso, me organizó la asistencia a un retiro de meditación silente en el Shambhala Mountain Center, en Red Feather Lakes, Colorado. La inmersión, que duraba una semana, estaba abierta a los principiantes, pero de las setenta personas presentes yo era el único que no había meditado nunca. Para mí, la idea de permanecer varios días en silencio era inimaginable, e incluso estrafalaria. Seguía intrigado y un tanto a ciegas cuando, al cabo de dos días, entramos en el silencio total. No estaba seguro de cómo proceder. Una voz parloteaba sin parar en mi cabeza y yo no sabía qué hacer. Al tercer día, con la mente hirviendo debido al no hablar, estuve a punto de rendirme.

Mucha gente conoce la enseñanza oriental de que es importante vivir el momento. Puede resultar duro autoadiestrarse a contemplar qué es el presente (y no empantanarse en consideraciones acerca de lo que fue y lo que será), pero la enseñanza filosófica que subyace en la idea —la razón por la cual es tan crucial vivir el momento— es igual de importante: todo cambia. Todo el tiempo. Y no puedes detenerlo. Y tus intentos de hacerlo te ponen en el lugar equivocado. Hace daño, pero no parece que aprendamos de ello. Lo peor es que resistirse al cambio te priva de tu mentalidad de principiante, tu apertura a lo nuevo.

Aquel verano en el Shambhala Mountain Center no me rendí. Pese a que la terminología me resultaba extraña, cuadraba con la mayor parte de las cuestiones sobre las cuales tanto tiempo había pasado reflexionando en Pixar: control, cambio, aleatoriedad, confianza, consecuencias. La búsqueda de una mente abierta es uno de los objetivos fundamentales de las personas creativas, pero el camino que emprende cada uno para llegar no está señalizado. Para mí, un hombre que siempre ha valorado la introspección, el silencio era una vía que nunca había emprendido. Desde entonces he asistido todos los años a un retiro en silencio y, aparte del beneficio personal, he reflexionado largamente acerca de las implicaciones de la atención plena en la gestión.

Si estás alerta eres capaz de centrarte en el problema inmediato sin quedar

atrapado en los planes y procesos. La atención plena ayuda a aceptar la fugacidad y la naturaleza subjetiva de nuestros pensamientos y a firmar la paz con lo que no controlamos. Y lo más importante es que nos permite permanecer abiertos a ideas nuevas y enfrentarnos directamente a nuestros problemas. Muchas personas cometen el error de creer que están concienciadas porque se centran con suma diligencia en los problemas. Pero si lo hacen mientras de manera inconsciente están estrechamente atados a sus temores y expectativas, sin darse cuenta de que no ven con claridad o que otros pueden saber más, no están en absoluto abiertas. Por la misma razón, en las organizaciones muchas veces los grupos se aferran con tanta fuerza a la planificación y las prácticas anteriores que no están abiertos para ver lo que va cambiando delante de ellos.

Mi criterio al respecto se vio enriquecido más adelante cuando escuché el *podcast* de una conferencia pronunciada en 2011 durante un acontecimiento anual llamado la Conferencia budista de Geeks. Allí, una señora llamada Kelly McGonigal dio una charla titulada «Lo que la ciencia puede enseñarnos sobre la práctica». McGonigal, que da clases en la Universidad de Stanford, habló acerca de unos estudios recientes sobre el funcionamiento interno del cerebro que demostraban que la práctica de la meditación puede aliviar el dolor humano, no solo la angustia existencial del dolor —que ya es suficientemente mala en sí misma—, sino el dolor físico real.

De entrada se refirió a un estudio realizado por la Universidad de Montreal en 2010, en el que a dos grupos —uno integrado por avezados meditadores zen, y otro, por no meditadores— se les ofreció el mismo tipo de experiencia del dolor: una fuente de calor sujeta a la pierna. Estaban conectados a monitores que registraban qué áreas del cerebro eran estimuladas. Lo que descubrieron más tarde los investigadores analizando la representación óptica del cerebro fue que los meditadores, incluso sin estar meditando activamente durante el experimento, tenían un umbral de dolor mucho más alto que los no meditadores. Los cerebros de los meditadores prestaban atención al dolor, explicó McGonigal, pero como sabían desconectar el parloteo interior —el continuo comentario al que nuestros cerebros no entrenados, o nuestras mentes de mono, se entregan tan alegremente— eran más capaces de tolerar el dolor que los de aquellos que no practicaban la meditación.

A continuación McGonigal citaba un estudio similar realizado en la Universidad de Wake Forest centrado en un grupo de nuevos meditadores que llevaban solo cuatro días de entrenamiento. Una vez en el laboratorio y

sometidos a la misma prueba de dolor, unos fueron capaces de tolerar niveles de dolor superiores a los de otros. ¿Por qué? Resulta tentador suponer que esas personas aprendían rápido el arte de la meditación y que eran mejores en eso que otras. Sin embargo, las imágenes del cerebro demostraron que mentalmente hacían lo contrario a lo que hacen los cerebros de los meditadores experimentados. En lugar de prestar atención al momento en el que estaban, decía McGonigal, «inhibían información sensorial, desviando en cierto modo su atención para ignorar lo que ocurría en ese momento. Y ello daba paso a un sufrimiento menor: inhibían la conciencia en lugar de permanecer atentos a ella».

Encontré todo eso fascinante, y muy parecido al comportamiento que yo había presenciado como directivo. McGonigal hablaba de la tendencia del cerebro a suprimir problemas en lugar de encararlos frontalmente. Lo que hace todo esto todavía más difícil es que la gente que suprimía creía estar haciendo lo mismo que la gente que hacía frente al problema. Resulta aleccionador pensar que, tratando de ser conscientes, algunos de nosotros terminamos haciendo exactamente lo contrario. Dejamos de lado e ignoramos. Y durante un tiempo este comportamiento puede dar buenos resultados. Pero en los experimentos mencionados por McGonigal las personas que habían realizado la práctica de conciencia plena no ignoraban el problema inmediato, en este caso la dolorosa fuente de calor sujeta a sus piernas. Veían y sentían de qué se trataba, pero apaciguaban su reacción frente a ello —la tendencia natural del cerebro a la amplificación por pensar demasiado— y por lo tanto le hacían frente mucho mejor.

Este modelo de prestar atención a lo que tienes enfrente, sin depender en exceso del pasado o del futuro, me ha resultado inmensamente útil cuando he tratado de solventar cuestiones de organización y de disuadir a nuestros colegas de aferrarse a procesos o planes que han dejado de ser efectivos. Por la misma razón, para mí tiene sentido la noción de afrontar problemas (en lugar de implantar normas que buscan suprimirlos).

En última instancia carece de importancia si su modelo es diferente del mío. Pirámides invertidas o montañas invisibles, caballos en estampida u ovejas deambulando, lo esencial es que cada uno de nosotros se esfuerce en crear un marco que le ayude a estar abierto a realizar algo nuevo. Nuestros modelos mentales nos dan ánimo mientras avanzamos a tientas en la oscuridad. Y no solo eso, nos permiten realizar la estimulante y difícil tarea de navegar por lo

desconocido.

CUARTA PARTE

Poner a prueba lo que sabemos

12
Un nuevo desafío

«Estoy pensando en vender Pixar a Disney», anunció Steve. Decir que John y yo nos quedamos sorprendidos no se aproxima ni un ápice a lo que sentimos.

«¿Que estás qué?», respondimos ambos al unísono.

Era octubre de 2005, y acabábamos de llegar a casa de Steve, en Palo Alto, donde vivía con su esposa y sus tres hijos pequeños. Nos había invitado a cenar pero, de repente, John y yo nos habíamos quedado sin apetito.

Justo dieciocho meses antes, tras muchos y fructíferos años juntos, Disney y Pixar habían protagonizado un gran desencuentro público. Steve y Michael Eisner, presidente y director general de Disney por aquel tiempo, habían dado por finalizadas abruptamente las conversaciones para renovar su acuerdo de colaboración, y una atmósfera de hostilidad flotaba en el ambiente. Concretamente, nos sentíamos irritados porque Eisner había anunciado una nueva división dentro de Disney Animation, llamada Circle 7, que él había creado para ejercer el derecho del estudio a hacer secuelas de nuestras películas sin nuestra intervención. Se trataba de un golpe muy bajo, de un intento de neutralizarnos al impedirnos controlar los personajes que nosotros habíamos creado. Para John, era casi como si Eisner estuviera tratando de secuestrar a sus hijos. Quería a Woody, a Buzz, al perro Slinky, a Rex y al resto de los personajes tanto como a sus cinco hijos, y se sentía acongojado al pensar que ya no podría protegerlos.

¿Y ahora Steve estaba pensando en unir fuerzas con la empresa que le había hecho esto?

En retrospectiva, debo decir que yo tenía el presentimiento de que pudiera estar gestándose algo importante. Sabía que aunque la relación de Steve y

Michael estuviera pasando por su peor momento, Steve todavía tenía una gran consideración por el resto de la plantilla de Disney. Por ejemplo, aunque no estuviera de acuerdo con una propuesta de los chicos de marketing de Disney, nos recordaba en privado que ellos sabían más del tema que él. Y Steve creía que la habilidad de Disney en el terreno del marketing, su dominio en el campo de los productos de consumo y sus parques temáticos, le convertía, sin lugar a dudas, en el socio perfecto para Pixar.

Cuando Steve nos dejó caer la idea de vender Pixar, yo también sabía que las cosas habían cambiado mucho dentro de Disney; en primer lugar, Eisner ya no estaba y había sido sustituido por Bob Iger. Y una de las primeras cosas que había hecho Bob como consejero delegado había sido ponerse en contacto con Steve para tratar de mejorar las relaciones. Más tarde llegaron a un acuerdo para hacer que los espectáculos más vistos en ABC estuvieran disponibles en iTunes y, fundamentalmente por esto, Steve confiaba en Bob. Para Steve ese acuerdo demostraba dos cosas: que Iger era un hombre de acción y que estaba dispuesto a hacer frente a la conservadora tendencia generalizada en la industria de oponerse a distribuir contenido de entretenimiento en internet. El acuerdo sobre iTunes no tardó ni diez días en estar listo; Iger no estaba dispuesto a que se interpusieran en su camino aquellas tendencias conservadoras por muy arraigadas que estuvieran. Pero había una realidad que seguía viva: Circle 7 estaba en funcionamiento y se preparaba para poner *Toy Story 3* en producción sin nuestra intervención.

Mientras John y yo permanecíamos sentados tratando de hacernos a la idea de la fusión con Disney, Steve comenzó a recorrer la sala de estar mientras exponía las razones de por qué era la solución correcta. Había estudiado la cuestión desde todos los ángulos, por supuesto. En primer lugar, Pixar necesitaba un socio de marketing y distribución para conseguir que sus películas llegaran a los cines de todo el mundo; de acuerdo, eso ya lo sabíamos. Segundo, Steve creía que una fusión ayudaría a Pixar a aumentar su impacto creativo al permitirle moverse en una escena más grande y sólida. «Ahora mismo, Pixar es un yate —dijo—. Pero una fusión nos convertirá en un trasatlántico, en el que las grandes olas y el mal tiempo no nos afectarán tanto. Estaremos protegidos.» Al final de su discurso, Steve nos miró a los ojos y nos aseguró que no seguiría adelante sin contar con nuestras bendiciones. No obstante, nos pidió que le hiciéramos un favor antes de tomar una decisión.

«Quiero que conozcáis a Bob Iger —dijo—. Eso es todo lo que pido. Es una buena persona.»

Unos meses más tarde, en enero de 2006, se cerró el acuerdo. Pero la adquisición de los Estudios de Animación Pixar por parte de la empresa Walt Disney por 7.400 millones de dólares no fue una fusión típica. Steve se había asegurado bien de que no lo fuera. Propuso que John y yo estuviéramos al frente de Pixar y Disney Animation —yo sería el presidente, y John, el director creativo— porque, pensaba él y Bob estuvo de acuerdo, si el liderazgo de los dos estudios se encontraba en diferentes manos, surgiría una insana competencia que terminaría hundiendo a ambos. (También pensaba, sinceramente, que ponernos al frente de las dos entidades garantizaría que las tradiciones de Pixar no se vieran avasalladas por las de una empresa mucho más grande, la Walt Disney Company.)

El resultado fue que de repente John y yo tuvimos la rara oportunidad de retomar las ideas que habíamos pulido durante décadas en Pixar y ponerlas a prueba en otro contexto. ¿Funcionarían nuestras teorías sobre la necesidad de franqueza, audacia y autoconocimiento en este nuevo entorno? ¿O serían peculiaridades de nuestro pequeño taller? Encontrar las respuestas, por no mencionar cómo gestionar dos empresas muy diferentes de manera que ambas se beneficiaran, nos iba a corresponder a John y a mí.

John siempre ha considerado Pixar un estudio lleno de pioneros que se enorgullecen de haber inventado una nueva forma de arte, aspirando al mismo tiempo a alcanzar la máxima calidad narrativa. Disney Animation, en cambio, es un estudio con un gran patrimonio. Es el patrón oro de la excelencia en animación; sus empleados se mueren por hacer películas que estén a la altura de Walt, tan buenas como las que él hizo pero con el estilo de nuestra época. Para ser sincero, John y yo no teníamos ni idea de si nuestras teorías sobre cómo gestionar personas creativas funcionarían en este caso. El reto consistía en mantener la buena salud de Pixar y hacer que Disney Animation recuperara su grandeza.

Este capítulo está en gran parte dedicado a algunas de las maneras en que lo intentamos y es una de las principales razones por las que escribí este libro. Recordarán que mi nueva meta tras terminar *Toy Story* fue determinar cómo hacer un entorno creativo sostenible. La unión de Pixar con Disney constituyó nuestra oportunidad de demostrarnos, al menos a nosotros mismos, que lo que habíamos creado en Pixar podía funcionar también fuera. Tanto el proceso de la adquisición como su ejecución nos aportaron el estudio de caso definitivo y, en cuanto tal, fue enormemente emocionante formar parte de él. En primer lugar,

hablaré de cómo se realizó la fusión porque creo que hicimos varias cosas en las primeras etapas que proporcionaron una sólida base a nuestra asociación.

«Tenéis que conocer a Bob Iger», había dicho Steve. De modo que unas semanas después fui a reunirme con él.

Quedamos para cenar cerca de los Estudios Disney en Burbank, y me cayó bien inmediatamente. Lo primero que hizo fue contarme una historia: un mes antes, durante la inauguración de Disneyland Hong Kong, tuvo una epifanía. Sucedió mientras estaba contemplando un desfile de los personajes de Disney: el pato Donald, Mickey Mouse, Blancanieves, Ariel y… Buzz Lightyear y Woody. «Pensé que los únicos personajes clásicos que habían sido creados en los últimos diez años eran personajes de Pixar», dijo Bob. Me contó que aunque la compañía Walt Disney estaba muy diversificada —desde parques temáticos hasta cruceros, o desde productos de consumo hasta películas con imágenes reales— la animación siempre sería su savia y estaba decidido a reanimar esa parte del negocio.

Una cosa de Bob que me llamó la atención fue que prefería hacer preguntas en lugar de hablar largo y tendido, y sus cuestiones eran incisivas y directas. Me dijo que en Pixar se había logrado algo inusual y él quería saber de qué se trataba. Por primera vez en todos los años que Pixar y Disney habían trabajado juntos, alguien de Disney estaba preguntando qué es lo que hacíamos para que nuestra empresa fuera diferente.

Bob ya había vivido dos importantes adquisiciones en su carrera como ejecutivo: cuando Capital Cities Communications compró la American Broadcasting Company en 1985 y cuando Disney compró Cap Cities/ABC en 1996. Una de ellas, dijo, fue una buena experiencia, y la otra fue negativa, de manera que conocía de primera mano lo destructivo que podía ser dejar que una cultura dominara a otra durante una fusión. En caso de que la adquisición de Pixar siguiera adelante, me aseguró, iba a poner todo su empeño para que tal cosa no pasara. Sus objetivos estaban claros: revivir Disney Animation manteniendo al mismo tiempo la autonomía de Pixar.

Unos días después, John cenó con Bob, y posteriormente nos reunimos para comparar nuestras notas. John estaba de acuerdo en que Bob parecía compartir nuestros valores fundamentales, pero le preocupaba que la adquisición destruyera lo que para nosotros era más valioso: una cultura de franqueza y

libertad y la clase de autocrítica constructiva que permitía a nuestra gente, y a las películas que hacíamos, evolucionar hacia mejor. A menudo John compara la cultura de Pixar con un organismo vivo («Es como si hubiéramos encontrado una manera —me dijo una vez— de hacer que crezca la vida en un planeta en el que nunca antes había existido.») y no quería que nada amenazara su existencia. Creíamos que Bob tenía buenas intenciones pero nos preocupaba la capacidad que poseía la empresa más grande de aplastarnos, aunque no fuera deliberadamente. De todos modos, Bob había tranquilizado a John diciéndole que quería que trabajaran juntos para asegurarse de que eso no pasara. El acuerdo iba a ser caro, nos dijo, y al presionar a su favor ante la junta directiva de Disney, él se estaba jugando su propia reputación. ¿Por qué, preguntó Bob, iba a poner él en peligro el activo que Disney estaba comprando?

Estábamos en una encrucijada. Teníamos que tomar una decisión y había importantes factores que considerar. ¿Cómo sería en realidad la relación entre los estudios? ¿Podrían Pixar y Disney Animation prosperar independientes una de otra, seguir estando separadas pero en igualdad de condiciones?

A mediados de noviembre de 2005, John, Steve y yo nos reunimos para cenar en uno de los restaurantes favoritos de Steve en San Francisco. Mientras hablábamos de los retos que planteaba la fusión, Steve contó una historia. Veinte años antes, a principios de la década de los ochenta, Apple estaba desarrollando dos ordenadores personales —el Macintosh y el Lisa— y pidieron a Steve que dirigiera la división Lisa. No era un trabajo que le apeteciera y admitió que no lo hizo bien: en lugar de estimular al equipo del Lisa, básicamente les dijo que ya habían perdido la batalla con respecto al equipo Mac, en otras palabras, que su trabajo nunca iba a merecer la pena. Efectivamente, acabó con sus ilusiones, nos contó, y ello había sido una equivocación. En caso de que se produzca esta fusión, prosiguió, «lo que no tenemos que hacer es que la gente de Disney Animation se sienta como si fuera la perdedora. Tenemos que hacer que se sientan bien consigo mismos».

El hecho de que John y yo sintiéramos un gran cariño por Disney fue de gran ayuda para lograrlo. Ambos habíamos tratado durante toda nuestra vida de estar a la altura de los ideales artísticos de Walt Disney, de modo que atravesar las puertas de Disney Animation, con la misión de infundir nuevo vigor en su gente y ayudarles a recuperar su grandeza, resultaba abrumador pero al mismo tiempo era una misión valiosa e importante. Al finalizar la cena los tres estábamos de acuerdo. El futuro de Pixar, el de Disney y el de la propia animación serían más

brillantes si uníamos nuestras fuerzas.

John y yo comprendimos que esta noticia sería recibida como una bomba por nuestros colegas de Pixar. («Imaginamos que todo el mundo se sentiría exactamente como nosotros cuando Steve dejó caer por primera vez la idea en el salón de su casa», recuerda John.) Por lo tanto, antes del anuncio oficial, teníamos que hacer todo lo que estuviera en nuestra mano para asegurarnos de que la gente se sintiera tranquila y de que habíamos tomado medidas para impedir que el cambio nos perjudicara. Con la bendición de Iger, nos pusimos a redactar un documento que llegaría a ser conocido como el Pacto Social a Cinco Años. En esta lista de siete páginas a espacio sencillo se encontraban enumeradas todas las cosas que no debían cambiar en Pixar, en caso de que la fusión siguiera adelante.

Los cincuenta y nueve puntos del documento recogían muchos temas previsibles: compensación, políticas de recursos humanos, vacaciones y prestaciones. (El punto número 1 garantizaba que el equipo directivo de Pixar seguiría ofreciendo primas a sus empleados, como siempre se ha hecho, cuando los ingresos de taquilla de una película alcanzaran un determinado límite.) Algunos de los puntos estaban estrictamente relacionados con la expresión personal. (El número 11, por ejemplo, indicaba que los empleados de Pixar deberían poder seguir ejerciendo su libertad creativa en cuanto a los nombres y cargos que figuran en sus tarjetas profesionales; el número 33 se ocupaba de que la gente de Pixar pudiera seguir «decorando el espacio de sus oficinas/cubículos como expresión de su personalidad».) Otros puntos trataban de mantener los rituales populares de la empresa. (Número 12: «Las fiestas conmemorativas (días especiales, fiestas de fin de películas, eventos varios) se mantendrán en Pixar. Celebraciones en diversos días festivos, fiestas al terminar las películas, la exposición anual de coches, el concurso de aviones de papel, las festividades del cinco de mayo y la barbacoa de verano son algunas de ellas».) Unos más tenían el objetivo de garantizar la supervivencia del espíritu igualitario de Pixar. (Número 29: «Ningún empleado gozará de plaza de aparcamiento asignada, ni siquiera los ejecutivos. El régimen de ocupación de las plazas se regirá por la ley “El primero que llega, la ocupa”».)

No podíamos decir con seguridad que estos puntos que tratábamos de salvaguardar fueran los que nos habían catapultado al éxito, pero creíamos firmemente en ellos e íbamos a hacer todo lo posible por impedir que cambiaran. Éramos diferentes y, dado que pensábamos que ser diferentes nos ayudaba a

mantener nuestra identidad, queríamos seguir siendo de esa manera.

Había otro factor importante que formaba parte del trato y que no fue recogido en su momento. Se trataba de la cuestión de la confianza. Cuando estábamos a punto de concluir la fusión, a la junta directiva de Disney no le gustó el hecho de que los principales talentos de Pixar no estuvieran sujetos a un contrato.

Si Disney nos compraba y luego John o yo o algunos otros líderes abandonaban la empresa, creían ellos, aquello sería un desastre, de modo que pidieron que todos nosotros firmáramos contratos antes de proseguir con la operación. Nos negamos. Un principio de la cultura de Pixar es el de que la gente debe trabajar allí porque desea hacerlo, no porque se lo exija un contrato, y como resultado, en Pixar nadie estaba bajo contrato. Pero aunque este rechazo estuviera basado en uno de nuestros valores fundamentales, hizo que la operación resultara cuestionable para Disney. Al mismo tiempo, en Pixar existía una considerable preocupación por que la burocracia de Disney destruyera sin querer lo que habíamos construido. Ambas partes, por lo tanto, se sentían amenazadas. Sin embargo, las dos empresas habían apostado también por la confianza. Cada una sentía como obligación personal estar a la altura del acuerdo, y creo que aquella fue la mejor manera de comenzar nuestra relación.

El día de la venta Bob voló hasta la sede central de Pixar, en Emeryville, cerca de Oakland, para hacerla pública, y una vez que los documentos estuvieron firmados, y las bolsas, notificadas, Steve, John y yo subimos a un escenario en el extremo del patio de Pixar y saludamos a nuestros ochocientos empleados. Este era un momento crucial para la empresa y queríamos que nuestros colegas comprendieran su génesis y cómo iba a funcionar la fusión.

John, Steve y yo, uno por uno, hablamos de los motivos que habían conducido a aquella operación, de que Pixar necesitaba un socio fuerte, de que era una etapa positiva de nuestra evolución, y de lo decididos que estábamos, a pesar de los cambios, a proteger nuestra cultura. Al mirar las caras de nuestros compañeros, pude apreciar que estaban disgustados, tal como habíamos presentido que se sentirían. Nosotros también estábamos afectados. Queríamos a nuestros colegas y a la empresa que habían construido y conocíamos la enormidad del cambio que estábamos poniendo en marcha.

Hicimos subir a Bob al escenario y nuestra gente lo recibió con una calidez de la que me sentí orgulloso. Bob dijo al personal de Pixar exactamente lo que nos había dicho a nosotros: que sobre todo le gustaba el trabajo que hacíamos,

pero también que había vivido una fusión mala y otra buena y que estaba decidido a que esta saliera bien. «Disney Animation necesita ayuda, de modo que tengo dos opciones —dijo—. Una, dejar el puesto en manos de la gente que ya está al cargo; o dos, acudir a las personas en quienes confío, personas que han demostrado saber contar buenas historias y han construido personajes que gustan a la gente. Esto es Pixar. Les prometo que la cultura de Pixar estará bien protegida.»

Más tarde, durante una conferencia telefónica de una hora de duración con los analistas, Steve y Bob tomaron una medida decisiva para cumplir esa promesa: anunciaron que Circle 7 sería cerrado. «Para nosotros es importante —dijo Steve— que si se van a hacer secuelas, las hagan las personas que participaron en la película original.»

Al terminar la larga jornada John, Steve y yo tuvimos por fin la oportunidad de tomarnos un respiro; entonces enfilamos las escaleras y nos encerramos en mi despacho. En cuanto la puerta se hubo cerrado detrás de nosotros, Steve nos rodeó con sus brazos y comenzó a llorar, derramando lágrimas de orgullo y alivio y, por qué no, de amor. Había logrado proporcionar a Pixar —la empresa que, de proveedor de hardware que lucha por abrirse camino, él había ayudado a convertirse en bastión de la animación— las dos cosas que necesitaba para resistir: un valioso socio corporativo en Disney y un auténtico partidario en la persona de Bob.

A la mañana siguiente John y yo volamos a la sede central de Disney, en Burbank. Allí había muchas manos que estrechar y ejecutivos que conocer, pero nuestro principal objetivo era presentarnos a los ochocientos hombres y mujeres que trabajaban en Disney Animation para asegurarles que veníamos en son de paz. A las tres en punto entramos en el escenario 7 de los estudios de filmación Disney, un cavernoso espacio abarrotado con el personal de animación formando una piña.

Bob fue el primero en hablar. Dijo que la adquisición de Pixar no debía ser tomada por una falta de respeto al personal de Disney sino como una prueba de su amor por la animación y de que la consideraba el negocio principal de Disney. Cuando me tocó hablar a mí, lo hice brevemente. Expliqué a mis nuevos colegas que una empresa solo podía ser grande si sus empleados estaban dispuestos a hablar con franqueza. Desde aquel día, dije, todos los empleados de Disney Animation debían sentirse libres de hablar con cualquier compañero, fuera cual fuera su cargo, sin miedo a las represalias. Este era un principio fundamental de

Pixar, aunque me apresuré a añadir que aquella era la primera vez que yo iba a importar una idea de Emeryville sin discutirla antes con ellos. «Debéis saber ante todo que no quiero que Disney Animation sea un clon de Pixar», dije.

Estaba ansioso por pasar el micrófono a John, el espíritu afín a quien tantos de los artistas de la sala reverenciaban. Intuía que la presencia de John les tranquilizaría con respecto a la transición, y estuve en lo cierto. John dio un apasionado discurso sobre la importancia del guion y el desarrollo de los personajes y sobre cómo ambos mejoraban cuando artistas y cineastas trabajaban juntos en una cultura de respeto mutuo. Habló sobre lo que significaba ser una compañía de animación enfocada a los directores que realizaba películas surgidas directamente del corazón de sus creadores y que conectaban de una forma auténtica con el público.

A juzgar por lo que aplaudían los empleados de Disney, deduje que nuestras palabras —tal como Steve nos había pedido— no les hicieron sentirse como si hubieran perdido la batalla. Años más tarde pregunté al director Nathan Greno, que llevaba una década en Disney Animation cuando nosotros llegamos, qué pensó aquella mañana cuando se anunció la fusión. «Quizá la Disney para la que yo quería trabajar cuando era un niño volverá a ser lo que era», eso es lo que cruzó por su mente aquella mañana.

El primer día que fui a Burbank, llegué a Disney Animation antes de las ocho de la mañana. Quería recorrer sus pasillos antes de que hubiera nadie, simplemente para ir conociendo el terreno. Había quedado con Chris Hibler, director de las instalaciones de Disney, para que me acompañara en mi recorrido. Comenzamos por el sótano y lo primero que me llamó la atención fue la extraña falta de objetos personales sobre las mesas de los empleados. En Pixar, las zonas de trabajo son, en la práctica, altares dedicados a la personalidad, decorados, adornados y modificados para expresar las peculiaridades y pasiones de la persona que ocupa ese espacio. En cambio, allí los despachos eran espacios estériles, cortados por el mismo patrón, totalmente carentes de personalidad. La primera vez que se lo mencioné a Chris murmuró alguna evasiva y siguió caminando. Pero el ambiente era tan inhóspito que a los pocos minutos se lo volví a plantear, y una vez más esquivó el comentario. Mientras subíamos la escalera en dirección al centro del edificio, me volví y pregunté directamente a Chris por qué razón la gente de un entorno tan creativo no personalizaba nada las

zonas de trabajo. ¿Existía una política en contra? El lugar parecía, dije, como si allí nunca hubiera nadie. En este momento, Chris se detuvo y me miró a la cara. Antes de mi llegada, me confió, se había pedido a todo el mundo que limpiara sus despachos para causar una «buena primera impresión».

Ese fue el primer indicio de la cantidad de trabajo que nos aguardaba. Lo alarmante para mí no era la falta de cachivaches. Era la omnipresente sensación de alienación y miedo que representaba la total falta de individualidad. Daba la impresión de que se hiciera hincapié en impedir los errores; aunque se tratara de algo tan nimio como la decoración de una oficina, nadie se atrevía a conducirse con naturalidad o a cometer un error.

Esa sensación de alienación también se reflejaba en el diseño del propio edificio. Su distribución parecía impedir la colaboración y el intercambio de ideas que para Steve, para John y para mí eran tan fundamentales para el trabajo creativo. Los empleados se distribuían en cuatro pisos, lo cual convertía en toda una odisea dejarse caer por el despacho de alguien. Los dos pisos inferiores eran como mazmorras, con techos bajos y deprimentes, muy pocas ventanas y casi sin luz natural. En lugar de estimular y promover la creatividad, no podrían haber resultado más asfixiantes y propensos al aislamiento. En el último piso los despachos de los ejecutivos estaban protegidos por un imponente portal que disuadía de entrar y propagaba una especie de vibración procedente de una comunidad atrincherada. En pocas palabras, lo que encontré fue un malísimo entorno de trabajo.

Por lo tanto, una de las tareas más apremiantes fue realizar cierta remodelación básica. Lo primero que hicimos fue convertir la nada amistosa zona de los ejecutivos del piso superior en dos espaciosas salas en las que los cineastas pudieran reunirse para intercambiar ideas sobre sus películas. John y yo situamos nuestros despachos en el segundo piso, justo en medio de todo, y eliminamos los cubículos de las secretarias, que habían funcionado como una especie de barrera de acceso (en cambio, la mayoría de las secretarias consiguió una oficina propia). John y yo nos empeñamos en dejar abiertas las persianas de nuestro despacho para que la gente pudiera vernos y nosotros la viéramos a ella. Nuestra meta, en cuanto a lo que decíamos así como a lo que hacíamos, era comunicar transparencia. En lugar de un portal que nos separara a «nosotros» de «ellos», instalamos una alfombra cuyas brillantes bandas de colores, a modo de los carriles de una carretera, guiaban a la gente hacia nuestras oficinas, en vez de alejarla de ellas. Tiramos varias paredes para crear un espacio de reunión central

justo enfrente de nuestras puertas, al que añadimos un nuevo café y un snack bar.

Puede que todo esto parezcan detalles simbólicos o incluso superficiales, pero los mensajes que transmitían sentaron las bases de otros cambios organizativos más importantes. Y había muchos por venir. En el capítulo 10 he contado que eliminamos al «grupo de supervisión» encargado de realizar informes de producción para asegurarse de que las películas iban avanzando según los planes, pero que en realidad no hacían más que minar la moral del personal. Lamentablemente ese grupo era uno más de diversos mecanismos jerárquicos que estaban obstaculizando la creatividad en Disney Animation. Hicimos todo lo posible por enfrentarnos a cada uno de ellos, pero debo admitir que al principio resultó muy duro.

Dado que no conocíamos a fondo a la gente, los directores y los proyectos de Disney, tuvimos que realizar un rápido repaso. John y yo pedimos que se nos informara de las películas que estaban en vías de realización y yo me entrevisté con cada uno de los responsables, productores y directores del estudio. A decir verdad, no pude deducir mucho de aquellas entrevistas, pero no fueron una pérdida de tiempo; puesto que John y yo éramos percibidos como los nuevos jefes del cotarro, resultó positivo demostrarles que simplemente yo era un ser humano, dispuesto a sentarme y a hablar. En general nos dimos cuenta de que el planteamiento que hacía el estudio de las películas no funcionaba, pero no sabíamos si era porque sus responsables carecían de habilidad o simplemente porque estaban mal preparados. Tuvimos que empezar por asumir que habían heredado malas prácticas y que nuestro trabajo consistía en volverles a enseñar. Esto nos condujo a buscar personas que estuvieran dispuestas a progresar y a aprender, pero eso es algo que no se puede apreciar rápidamente y teníamos a cerca de ochocientas personas a las que evaluar.

A pesar de todo, nos dispusimos a preparar una estrategia.

Necesitábamos crear una versión del Braintrust y enseñar a la gente del estudio a trabajar con ella. Aunque los directores se llevaban bien, en Disney cada película debía competir con las demás por los recursos, de manera que no tenían cohesión como grupo. Teníamos que invertir la tendencia para crear un saludable circuito de feedback.

Había que descubrir quiénes eran los líderes reales del estudio (es decir, no dar por sentado que lo eran las personas del departamento ejecutivo).

Estaba claro que había una rivalidad interna entre los departamentos de producción y los grupos técnicos. En mi opinión, esa rivalidad surgía de

malentendidos y no de algo realmente sustancial. Era preciso solucionarlo.

Desde el principio tomamos la decisión de que mantendríamos Pixar y Disney Animation completamente separadas. Fue una decisión fundamental que no resultaba obvia para la mayoría de la gente. En general se suponía que Pixar haría las películas en 3D, y Disney, las que eran en 2D. O que fusionaríamos ambos estudios u ordenaríamos que Disney utilizara las herramientas de Pixar. Pero la clave, para nosotros, era la separación.

John y yo comenzamos a desplazarnos, al menos una vez a la semana, de Emeryville a Burbank. Al principio se nos unió el director financiero de Pixar para ayudarnos a planear y a poner en marcha los cambios de procedimiento, y uno de nuestros jefes técnicos ayudó a Disney a reformar su grupo técnico. Aparte de eso, no permitimos que ninguno de los estudios realizara ningún trabajo de producción para el otro. Una vez establecidas estas estrategias, podíamos ponernos a pensar en lo que haríamos a continuación.

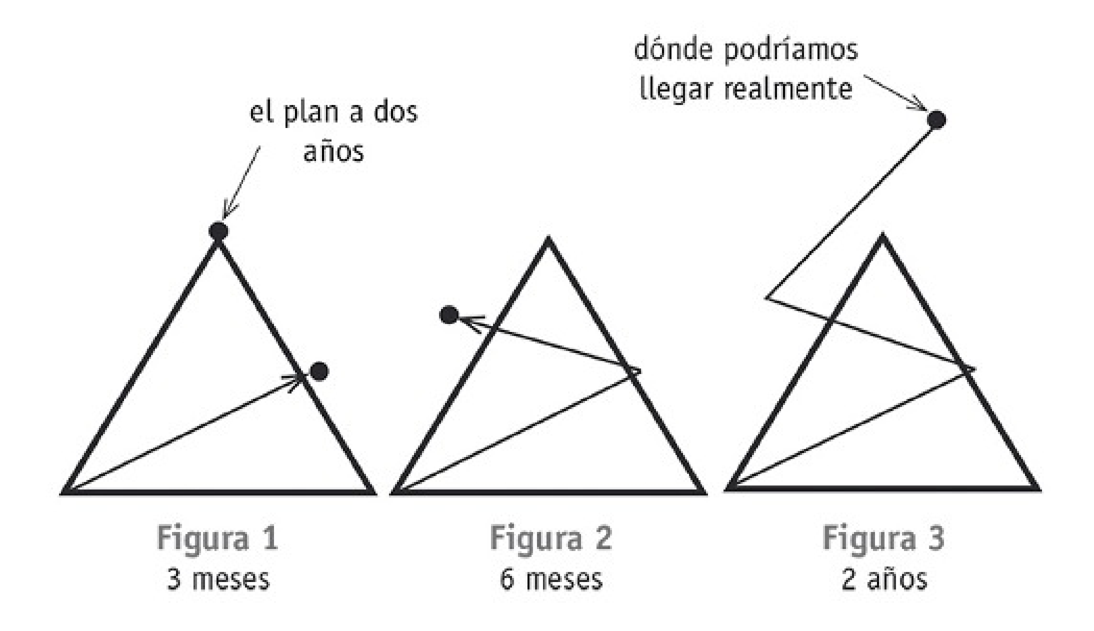
Un alto ejecutivo de Disney me sorprendió muy pronto al decirme que no entendía por qué Disney había comprado Pixar. Este supuesto amante de las analogías deportivas me dijo que Disney Animation se encontraba cerca de la meta, dispuesta a marcar un tanto. Pensaba que Disney estaba a punto de solucionar sus problemas y poner fin a un improductivo período de dieciséis años sin ninguna película de éxito. Me gustaba su coraje y su disposición a hablar claro, pero le dije que si quería continuar en la empresa tenía que averiguar por qué, en realidad, Disney no se encontraba cerca de la meta y no estaba a punto de marcar ningún tanto ni a punto de solucionar sus problemas. Era un ejecutivo inteligente, pero con el tiempo me di cuenta de que pedirle ayuda para desmontar la cultura que él había construido era demasiado, así que tuve que despedirlo. Estaba tan obcecado en los procesos establecidos y en la noción de tener «razón» que no podía ver lo sesgado de su forma de pensar.

Al final, la persona a la que acudí en busca de liderazgo fue la que muchos suponían sería la primera que yo descartaría: Andrew Millstein, el jefe de Circle 7. Muchos pensaban que John y yo automáticamente consideraríamos maldito a cualquiera relacionado con aquellas «secuelas» de Pixar, pero en realidad nunca se nos había pasado por la cabeza algo así. La gente de Circle 7 no tenía nada que ver con la decisión de hacer secuelas de las películas de Pixar; simplemente la habían contratado para realizar un trabajo. Cuando me senté a trabajar con él,

Andrew me sorprendió por lo atento y dispuesto que se mostraba a comprender el nuevo rumbo que estábamos marcando. «Nuestros realizadores han perdido su capacidad de expresión —me dijo, para resumir el problema—. No es que no tengan deseos de expresarse, sino que hay un desequilibrio de fuerzas en la organización, no solo dentro de ella, sino entre ella y el resto de la corporación, que merma la validez de la expresión creativa. El equilibrio es inexistente.»

Es fácil apreciar que Andrew hablaba mi idioma. Era alguien con quien yo podía trabajar. Al final le nombramos director general del estudio.

Otro golpe de suerte para nosotros fue que nuestro responsable de recursos humanos en Disney Animation fuera Ann Le Cam. Aunque estuviera impregnada del viejo estilo de hacer las cosas, Ann tenía curiosidad intelectual y estaba dispuesta a remozar la imagen del estudio de animación. Ella me guiaba por los entresijos de Disney, mientras yo la animaba a concebir su trabajo de forma diferente. Por ejemplo, poco después de mi llegada vino a mi oficina y me presentó un plan a dos años que describía exactamente cómo deberíamos gestionar diversas cuestiones de personal que estaban en marcha. El documento concretaba los objetivos que debíamos alcanzar y cuándo hacerlo. Era un trabajo meticuloso y Ann había dedicado dos meses a prepararlo, así que fui muy amable con ella cuando le dije que no era eso lo que yo quería. Para mostrarle lo que deseaba, le dibujé una pirámide en una hoja de papel. «Lo que has hecho en este informe es afirmar que en dos años estaremos aquí —dije, señalando con el lápiz la punta de la pirámide—. Una vez que lo has afirmado, es humano centrarse en lograr que se haga realidad. Dejarás de pensar en otras posibilidades. Limitarás tu pensamiento y defenderás ese plan porque tu nombre estará puesto en él y te sentirás responsable.» Entonces comencé a dibujar líneas en la pirámide para mostrarle cómo prefería que lo planteara.



La primera línea que tracé (Fig. 1, arriba) representaba dónde podríamos plantearnos llegar en tres meses. La siguiente (Fig. 2) representaba dónde podríamos llegar en tres meses más (y observarán que no se correspondía con los límites del plan a dos años de Ann). Lo más probable es que terminemos en algún lugar que no sea la cima de la pirámide que ella había imaginado, dije yo. Y así era como debería ser (Fig. 3). En lugar de fijar un rumbo «perfecto» para lograr metas en el futuro (y aferrarse a ellas firmemente), quería que Ann estuviera dispuesta a introducir reajustes a lo largo del camino, que se mostrara flexible y aceptara los cambios que fueran surgiendo. No solo captó intuitivamente lo que le estaba diciendo, sino que inmediatamente emprendió una penosa reestructuración de su propio equipo para adecuarlo a la nueva forma de pensar.

Algunas de las cosas del estudio que debían ser solucionadas saltaban a la vista. Por ejemplo, a medida que hablábamos con los directores de Disney, descubrimos que estaban habituados a recibir tres series de notas con comentarios sobre sus películas. Unas procedían del departamento de desarrollo del estudio; otras, del director del estudio, y otras, del propio Michael Eisner. En realidad no se trataba de «comentarios». Eran órdenes que se entregaban en forma de lista, con casillas en cada una de ellas que había que marcar a medida que se iban cumpliendo. Lo peor era que ninguna de las personas que daban esas órdenes había hecho jamás una película, y las tres series de notas a veces se contradecían entre sí, dotando los comentarios de una especie de cualidad

esquizofrénica. Este concepto chocaba frontalmente con lo que creíamos y practicábamos en Pixar, y lo único que podía originar era un producto de mala calidad, así que hicimos un comunicado: desde aquel día, no habría más notas de obligado cumplimiento.

Los directores de Disney Animation necesitaban un sistema de comentarios que funcionara, de modo que nos pusimos inmediatamente a ayudarles a crear su propia versión del Braintrust, un entorno seguro en el que solicitar respuestas sinceras sobre los proyectos en curso e interpretarlas. (El hecho de que se llevaran bien y confiaran unos en otros ayudó mucho. Incluso antes de nuestra llegada, nos dijeron, habían formado su propio sistema para contrastar opiniones, llamado Story Trust, pero la falta de comprensión del concepto por parte de la dirección le había impedido evolucionar hasta convertirse en un foro coherente.) Enviamos lo antes posible a Pixar a una docena de guionistas y directores de Disney para que presenciaran una sesión del Braintrust dedicada a *Ratatouille*, de Brad Bird. John y yo les dijimos que solamente tenían permitido observar, no participar. Queríamos que actuaran de meros observadores para que vieran lo diferentes que pueden ser las cosas cuando la gente se siente libre de hablar con franqueza y cuando los comentarios se dan para ayudar y no para ridiculizar a nadie.

Al día siguiente varios directores, escritores y editores de Pixar acompañaron a la tropa de Disney de vuelta a Burbank para observar una reunión del Story Trust sobre una película que se estaba realizando llamada *Meet the Robinsons.* También en este caso insistimos en que el equipo de Pixar observara en silencio, sin decir nada. Creo que aquel día noté un poco más de relajación en la sala, como si la gente de Disney estuviera calibrando cautamente los límites de su nueva libertad, y la productora de la película me dijo más tarde que fue la sesión de comentarios más constructiva que había presenciado nunca en Disney. Sin embargo, tanto John como yo detectamos que aunque todo el mundo asumía la idea de la franqueza a un nivel intelectual e intentaba acercarse a ella cuando se le decía que lo hiciera, la franqueza todavía tardaría un tiempo en ser algo natural.

Un momento clave de esta evolución tuvo lugar en otoño de 2006, nueve meses después de la fusión, durante una reunión del Story Trust en Burbank. Sucedió tras un visionado bastante desastroso de *American Dog,* una película estructurada en torno a un famoso y mimado actor canino (una especie de Rin Tin Tin) que se creía el personaje del superhéroe que había representado en

televisión. Cuando se encontró perdido en el desierto, tuvo que aceptar por primera vez que su vida ordenada y totalmente escrita de antemano no le había preparado para afrontar que carecía de poderes especiales. Todo eso no estaba mal, pero en algún punto el argumento introducía también a una chica exploradora radioactiva, vendedora de galletas, zombie y asesina en serie. Me encantan las chifladuras, pero esta, en concreto, había hecho metástasis. La película estaba todavía buscando su rumbo, por decirlo de forma suave, de modo que John inició la reunión, como hace siempre, centrándose en las cosas que le gustaban de la película. También indicó que veía algunos problemas, pero quería dar a los chicos de Disney la oportunidad de tomar la iniciativa, de manera que en lugar de profundizar y concretar mucho, cedió la palabra a los presentes. Durante toda la reunión los comentarios mantuvieron un nivel superficial, extrañamente optimistas, ya que a juzgar por las opiniones nadie había adivinado que la película era un completo caos. Más tarde uno de los directores de Disney me confió que mucha de la gente que había en la sala tenía grandes reservas con respecto a la película, pero no dijeron lo que pensaban porque John había comenzado exponiendo las cosas de manera tan positiva. Basándose en sus comentarios, no querían atacar lo que parecía gustarle. Al no confiar en su propio instinto, se mantuvieron callados.

John y yo organizamos inmediatamente una cena con los directores, y les dijimos que si volvían a recurrir de nuevo a ese tipo de planteamiento, estaríamos acabados como estudio.

«Disney Animation era una especie de perro al que habían apaleado muchas veces —me dijo Byron Howard, el director, cuando le pedí que describiera la forma de pensar aplicada en aquel caso—. El equipo quería tener éxito, pero le daba miedo entregarse a algo que no iba a tenerlo. Se podía sentir ese miedo. Y en las reuniones de comentarios todo el mundo temía tanto herir la sensibilidad de los demás que se reprimían. Teníamos que aprender que no estábamos atacando a la persona, sino al proyecto. Solo entonces podríamos crear un crisol en el que quemar todo lo que no funciona y dejar lo más consistente.»

Adquirir confianza lleva tiempo; no existe un método abreviado para comprender que, en realidad, ganamos y perdemos juntos. Sin un entrenamiento atento —hablar en privado con personas que no dijeron lo que pensaban en una reunión concreta, por ejemplo, o animar a aquellos que parecen estar siempre dudando si salir o no a la palestra— nuestros progresos podrían haberse estancado fácilmente. Decir la verdad no es fácil. Pero puedo asegurar que, hoy,

el Story Trust de Disney se compone de personas que comprenden no solo que tienen que afrontar la dura labor de hablar con franqueza, sino que saben hacerlo bien.

En aquellos primeros meses también logramos fortalecer la confianza en el estudio de otra manera: al igual que nosotros nos habíamos negado a firmar contratos laborales, procedimos ahora a eliminar los contratos de todo el mundo. Al principio la gente pensó que se trataba de una jugada para quitarles poder a los empleados y darles menos seguridad. De hecho, lo que pienso de los contratos laborales es que dañan tanto al empleado como al patrono. Los contratos en cuestión eran unilaterales a favor del estudio, y tenían consecuencias negativas inesperadas. En primer lugar suprimían toda comunicación efectiva entre jefes y empleados. Cuando a alguien le surgía un problema con la empresa, no tenía mucho sentido quejarse ya que estaban sujetos a un contrato. Si alguien no cumplía bien con sus obligaciones, por otro lado, tampoco tenía sentido echárselo en cara; su contrato simplemente no sería renovado, y esa podría ser la única ocasión en la que se hablaría con el empleado sobre su necesidad de mejorar. Todo el sistema desalentaba y devaluaba la comunicación cotidiana y era culturalmente disfuncional. Pero como todo el mundo se había habituado a él, estaban ciegos al problema.

Yo quería romper ese ciclo. Creía que era responsabilidad nuestra asegurarse de que Disney Animation fuera un lugar en el que la gente quisiera trabajar; si nuestra gente con más talento podía marcharse, tendríamos que espabilarnos para que estuviera contenta. Cuando alguien tuviera un problema, queríamos que emergiera cuanto antes a la superficie, no que se enconara. La mayoría de las personas sabe que no siempre puede salirse con la suya, pero es muy importante que adviertan que están siendo tratadas con honradez y que también ellas serán escuchadas.

Como he dicho, desde el principio decidimos que Pixar y Disney Animation deberían ser entidades completamente separadas. Lo que eso significaba era que ninguna de las dos haría trabajo de producción para la otra, por muy apremiantes que fueran las fechas de entrega o por muy dura que fuera la situación. Sin excepciones. ¿Por qué? Porque mezclar las dos plantillas habría sido una pesadilla burocrática. Pero también había implantado un principio general de gestión. En pocas palabras, queríamos que cada estudio supiera lo que podía

asumir por sí mismo y que solucionara sus propios problemas. Si permitíamos que un estudio tomara personal y recursos prestados del otro para resolver un problema, el resultado sería que el problema quedaría encubierto. No permitir esos trasvases fue una decisión consciente por nuestra parte; así obligábamos a aflorar a los problemas para poder hacerles frente.

Casi inmediatamente, tuvimos una crisis con *Ratatouille* que pondría gravemente a prueba esta política.

Ya he mencionado antes que a mitad de esta película cambiamos de directores y trajimos a Brad Bird, recién salido de los *Los Increíbles*, cuyos cambios en el guion exigieron una importante remodelación técnica. Concretamente, mientras en la anterior versión todas las ratas caminaban sobre dos patas, Brad creía con firmeza que deberían andar sobre cuatro (con la excepción de Remy, nuestro héroe), como ratas auténticas. Eso significó que el *rigging* de las ratas, una serie de complejos controles que permite a los animadores manipular la forma y la posición del modelo informatizado, tuvo que ser sometido a grandes cambios. Al encontrarse retrasado con relación al calendario, el equipo de producción de Pixar creyó que no contaba con los recursos necesarios para rehacer el *rigging* tal como la decisión de Brad sobre las cuatro patas exigía. El productor dijo que no podrían terminar la película para la fecha acordada a menos que llamaran a algunos empleados de Disney que se encontraban en una pausa entre proyectos, para que ayudaran. Nosotros dijimos que no. Ya habíamos explicado las razones a todo el mundo, pero supongo que querían comprobar si hablábamos en serio. No puedo culparles; conseguir personal extra era más sencillo que tener que resolver los problemas. Pero al final, el equipo de *Ratatouille* logró terminar a tiempo la película con los recursos que tenía.

Poco después, Disney tendría su propia crisis con *American Dog.* Ya he hablado de la aparición de la historia de una asesina en serie, la cual, aunque siempre nos enorgullecíamos de estar abiertos a nuevas ideas, resultaba muy siniestra para una película familiar. A pesar de nuestros recelos, decidimos dar una oportunidad a la película para que evolucionara. Encontrar la línea argumental de un film siempre lleva tiempo, nos dijimos. Pero después de que el Story Trust se reuniera durante diez meses —y con muy pocos avances— llegamos a la conclusión de que la única opción era empezar de cero el proyecto. Pedimos a Chris Williams, un veterano guionista conocido sobre todo por *Mulan* y *El emperador y sus locuras*, y a Byron Howard, por aquel entonces supervisor

de animación de *Lilo y Stitch*, que se incorporaran como directores. Se pusieron inmediatamente a rediseñar la película. La asesina en serie fue suprimida y la película fue rebautizada como *Bolt*. Uno de los principales problemas, pensaban, era que el propio Bolt no era lo bastante atractivo visualmente para soportar el peso de la película. «Sencillamente no estaba listo —recordaba Byron, y añadió: — Justo antes de la Navidad de 2007, tuvimos una reunión llamada "Este perro pinta mal", en la que nos preguntamos qué demonios íbamos a hacer al respecto. Entonces dos de nuestros animadores dieron un paso al frente y se ofrecieron para trabajar con nuestros *riggers* durante las vacaciones de Navidad para rehacer al perro. Pasaron allí las dos semanas de vacaciones, pero, cuando regresamos, Bolt había pasado de un 20 por ciento a un 90 por ciento de atractivo.»

Con mucho trabajo por delante y poco tiempo para hacerlo, Clark Spencer, el productor de *Bolt*, preguntó si podían contar con gente de producción de Pixar. Una vez más, John y yo dijimos que no. Creíamos que era importante que cada estudio supiera, una vez terminada la película, que nadie les había echado un cable, que la habían hecho ellos solos.

Chris me dijo más tarde que estar al frente de una producción cuyo equipo mostraba un compromiso tan fuerte, bajo tanta presión, era muy estimulante. «Era asombroso verme dirigiendo algo tan electrizante para todo el estudio —recordaba—. En mis quince años en Disney, nunca había visto a la gente trabajar tan duro y quejarse tan poco. Estaban realmente entregados al proyecto; sabían que era la primera película a las órdenes de John y querían que estuviera a su altura.»

Lo cual fue algo bueno, porque resultó que se estaba avecinando otra crisis.

Con la película ya muy avanzada, surgieron problemas con Rhino el Hámster, el fiel aunque iluso secuaz de nuestro héroe, y el personaje más divertido de la película. A comienzos de 2008, cuando solamente faltaban unos pocos meses para pasar a producción, los animadores informaron de que la animación de Rhino estaba demostrando necesitar un tiempo prohibitivo. Lo curioso es que el problema era el contrario del que Pixar había tenido en *Ratatouille*. El nuevo guion exigía que Rhino fuera capaz de caminar sobre dos patas, aunque originalmente hubiera sido diseñado para hacerlo sobre cuatro. Dicho así no da la impresión de ser demasiado grave, pero animar un personaje de dos patas con un *rigging* diseñado para un movimiento a cuatro patas es extremadamente difícil de conseguir sin que el personaje parezca distorsionado.

Se trataba de un contratiempo importante. Rhino era fundamental para el humor y el desarrollo de la película, pero los animadores dijeron que era tan difícil de animar que les resultaba imposible terminar la película a tiempo. Desesperados, acudimos en busca de ayuda a los directores técnicos y les preguntamos si podían simplificar el *rigging* del personaje para que fuera más sencillo de animar. ¿Su respuesta? Rehacer el *rigging* nos llevaría seis meses, que era todo el tiempo del que disponíamos para terminar la película. En otras palabras, estábamos fastidiados.

John y yo convocamos una reunión de toda la empresa. Explicamos la situación y soltamos lo que en Disney algunos siguen llamando «el discurso Toyota», en el que yo describí el compromiso de la empresa fabricante de automóviles de delegar responsabilidades en sus empleados y permitir que los trabajadores de la línea de montaje tomen decisiones cuando surgen problemas. En particular, John y yo hicimos hincapié en que en Disney nadie necesitaba esperar un permiso para aportar soluciones. ¿De qué sirve contratar personas inteligentes, dijimos, si no se les permite arreglar lo que se ha estropeado? Durante demasiado tiempo, una cultura del miedo había bloqueado a quienes deseaban saltarse los protocolos aceptados en Disney. Esa clase de pusilanimidad no iba a hacer grande a Disney Animation, dijimos. En cambio, la innovación sí, y sabíamos que eran capaces de aportarla. Les retamos a que se acercaran y nos ayudaran a solucionar el problema.

Después de esta reunión, tres miembros del equipo se encargaron de rehacer el *rigging* de Rhino durante el fin de semana. En una semana, el proyecto estaba de nuevo en marcha.

¿Por qué se había pensado en un principio que un problema que se tardó unos días en arreglar llevaría seis meses hacerlo?

La respuesta, creo, se encuentra en el hecho de que durante demasiado tiempo los directores de Disney Animation concedieron un gran valor a la prevención de errores por encima de cualquier otra cosa. Sus empleados sabían que habría represalias si se cometían fallos, de modo que el principal objetivo era no tenerlos nunca. En mi opinión, ese miedo institucional era lo que se ocultaba tras la complicación de rehacer el *rigging* de Bolt. Con las mejores intenciones, los directores de producción de la película habían respondido a la crisis con un calendario que garantizara un personaje totalmente funcional y sin errores. (Lo irónico es que si solo se tarda unos días en hallar una solución, no te preocupas demasiado si hay errores porque tendrás un montón de tiempo para

enmendarlos.) Pero en este caso, y creo que en la mayoría de ellos, tratar de suprimir los fallos era precisamente lo que no había que hacer.

Para que tres personas se reunieran por su cuenta e idearan soluciones, teníamos que inculcar un espíritu en Disney Animation que alentara esa conducta independientemente de si tenían o no éxito. Ese espíritu había existido antes en el estudio, pero estaba tristemente ausente cuando nosotros llegamos. Fue realmente estimulante presenciar su regreso, a todo trapo, con *Bolt*. Chris, Byron y su equipo creativo estaban dispuestos y reaccionaron positivamente, y lo más importante es que eran capaces de descartar el concepto de la forma «correcta» de solucionar un problema y sustituirlo por el de arreglar realmente el problema, una distinción sutil pero fundamental.

Antes incluso de que *Bolt* recibiera buenas críticas e hiciera una sustanciosa recaudación en taquilla, el impacto de estas victorias internas había revitalizado las filas de Disney Animation. Al unir fuerzas habían convertido un proyecto aburrido y estancado en otro apasionante, y encima en un tiempo récord. A principios de 2009, cuando la película fue nominada al Oscar como mejor largometraje de animación, la noticia fue recibida como una gratificación adicional. A veces resulta difícil percibir la diferencia entre lo que es imposible y lo que es posible (pero que requiere un gran esfuerzo). En una empresa creativa, confundir ambas cosas puede ser fatal y, sin embargo, saber distinguirlo siempre recompensa. En Disney, *Bolt* fue la película que demostró que esto es verdad. Y nosotros tuvimos algo que ver con ello.

No se suele hablar de ese tema, pero después de la fusión se estuvo discutiendo la posibilidad de cerrar completamente Disney Animation. El argumento a favor, expresado entre otros por Steve Jobs, se basaba en que John y yo tendríamos que abarcar demasiado para poder hacer un buen trabajo en ambos lugares y en que deberíamos centrar nuestras energías en mantener la fuerza de Pixar. Pero John y yo queríamos a toda costa ayudar a revivir Disney Animation, y Bob Iger nos apoyó. Estábamos profundamente convencidos de que el estudio podría recuperar la excelencia.

No obstante, la preocupación de Steve por nuestra resistencia o, dicho de otra manera, por nuestra incapacidad de estar en dos lugares a la vez, no carecía de fundamento. Solo contábamos con ciertas horas al día y, por definición, Pixar recibiría menos atención que antes. Desde el momento en que se anunció la

fusión, John y yo tratamos de mitigar los miedos de nuestros colegas celebrando varias reuniones con cualquiera que quisiera saber algo más sobre por qué pensábamos que la fusión tenía sentido. Por lo tanto, en cuanto empezamos a pasar más tiempo en Disney, la sensación general en Pixar, que muchas personas nos transmitían directamente a John y a mí, era que nuestra menor presencia en Emeryville, y nuestra mayor concentración en las necesidades de Burbank, era un mal síntoma para la empresa. Un director de Pixar comparó la situación con las secuelas de un divorcio, cuando tus padres se vuelven a casar y adoptan a los hijos de los nuevos cónyuges. «Nos sentíamos como los hijos originales, y aunque habíamos sido buenos, los niños adoptados recibían todas las atenciones —nos dijo—. Estamos siendo castigados, en cierto sentido, por necesitar menos ayuda.»

Yo no quería que Pixar se sintiera abandonada, pero tengo que admitir que vi un aspecto positivo en esta nueva realidad. Era la oportunidad de que otros directivos de Pixar asumieran nuevas responsabilidades. Como John y yo llevábamos tanto tiempo en la empresa, se había construido una peligrosa mitología en torno a la idea de que aunque no fuéramos los únicos en afrontar los problemas, éramos una parte esencial para su resolución. La verdad, sin embargo, era que al igual que otras personas reconocían a menudo los problemas antes que nosotros porque los tenían más cercanos, ellas a su vez nos planteaban las cuestiones y nos ayudaban a resolverlos. Nuestra menor presencia en la oficina era una oportunidad para que la gente de Pixar viera lo que ya sabía: que otros líderes de la empresa también tenían respuestas.

Sin embargo, a pesar de las medidas que habíamos tomado, llevó un tiempo hasta que la gente de Pixar se dio cuenta de que no iba a venir nadie a cambiar nuestra cultura o que no les estábamos abandonando. Finalmente, el sentimiento que habíamos esperado que surgiera en Pixar, una sensación de fuerte responsabilidad local, combinada con el orgullo de los resultados obtenidos en Disney, hizo que la relación con la sociedad matriz fuera más sana. La lección para los directivos es que aquello no sucedió por casualidad. Esta tregua corporativa, si me permiten, no habría sido posible, creo, sin el Pacto a Cinco Años.

Este documento, aunque proporcionó una gran seguridad a los empleados de Pixar, dio lugar a varias quejas del departamento de recursos humanos de los estudios Disney. Las quejas se reducían al hecho de que no les hacía gracia el carácter excepcional de las políticas que nosotros tanto protegíamos. Mi

respuesta provino no tanto de una lealtad hacia Pixar como de mi compromiso con una idea más general: en las empresas grandes la uniformidad tiene sus ventajas, pero creo firmemente en que los grupos más pequeños que hay dentro de ellas deberían poder diferenciarse y actuar de acuerdo con sus propias reglas, siempre y cuando estas funcionen. Esto promueve un sentido de responsabilidad personal y de orgullo en la empresa que, creo yo, beneficia a la organización en general.

En una fusión de este alcance, según parece, cada día hay innumerables asuntos grandes y pequeños que requieren atención. Una de las principales medidas que tomamos John y yo en Disney fue precisamente la de revocar la decisión, tomada en 2004, de cerrar la sección de animación manual del estudio. El auge de la animación por ordenador —y del 3D en particular— había convencido a los anteriores directores de Disney de que la era de la animación manual había terminado. Contemplándolo desde lejos, John y yo creíamos que era una tragedia. Pensábamos que el declive de la animación manual no se debía al atractivo del 3D sino simplemente a la mediocridad de los guiones. Queríamos que Disney Animation recuperara lo que había constituido su grandeza. De modo que cuando oímos que nuestros predecesores habían optado por no renovar los contratos de uno de los dúos más importantes del estudio, el formado por John Musker y Ron Clements, en cuyo historial aparecían clásicos de la animación manual como *La Sirenita* y *Aladino*, este asunto en particular nos pareció pan comido.

En cuanto pudimos recuperamos a John y a Ron y les dijimos que comenzaran a buscar nuevas ideas. Enseguida nos propusieron una nueva versión del cuento clásico *El príncipe rana*, que se desarrollaría en Nueva Orleans y tendría, como heroína, a la primera princesa afroamericana de Disney. Dimos luz verde a *Tiana y el sapo* y comenzamos a reagrupar a una serie de personas que se habían dispersado a los cuatro vientos. Pedimos al equipo de Disney que hiciera tres propuestas para reconstruir las instalaciones de producción de animación manual. La primera consistía en restablecer el viejo sistema exactamente como era antes de nuestra llegada, pero nosotros la rechazamos por ser demasiado caro. La segunda propuesta era mandar hacer fuera el trabajo de producción, subcontratando empresas de animación extranjeras más baratas; también la rechazamos por miedo a que disminuyera la

calidad de la película. La tercera propuesta, sin embargo, era sencillamente la adecuada: combinaba contratar gente con talento para que trabajara dentro del estudio y subcontratar ciertas partes del proceso que no afectaran a la calidad. El número de empleados que necesitábamos para ponerlo en marcha, me dijeron, era de 192. De acuerdo, contesté. Pero no podrían superar esa cifra.

John y yo estábamos entusiasmados. No solo íbamos a revivir la forma de arte original del estudio, sino que esta sería la primera película de Disney que se haría, de principio a fin, bajo nuestra mirada. Podíamos sentir la energía que se desprendía del estudio. Era como si todos quienes trabajaban en *Tiana y el sapo* sintieran que tenían algo que demostrar. Empezamos por darles algunas de las herramientas que empleábamos en Pixar y por enseñarles a utilizarlas.

Les hablamos de los viajes de investigación, por ejemplo. Nos explayamos a gusto sobre la importancia de la investigación mientras se está puliendo el guion de una nueva película. Para ser sinceros, nos llevó un tiempo conseguir que la gente de Disney asimilara esta idea. Parecían querer concluir el guion rápidamente para poder empezar a hacer la película y, al principio, no entendían en qué les podría ayudar la investigación; lo consideraban una distracción. «Es como si resolvieras un problema de matemáticas y luego te preguntaran a ver qué has hecho», dice Byron Howard para expresar cómo se sentía la gente de Disney Animation al principio ante la insistencia de John a que la gente abandonara su despacho mientras escribía los guiones. «John piensa que si te empapas del mundo exterior podrás ofrecer calidad en la pantalla. Eso se aplica a personajes, trajes e historia. John está convencido de que la autenticidad se transmite en cada detalle.»

Insistimos en el tema porque sabíamos que era un componente esencial de la creatividad y no estábamos bromeando sobre su importancia. De manera que durante la preparación de *Tiana y el sapo* el equipo al completo se trasladó a Louisiana. Presenciar el Desfile de Baco el domingo antes del Mardi Gras les permitió tener un vívido marco de referencia cuando animaron una secuencia basada en ese festival; la travesía en el barco de vapor *Natchez* les ayudó a diseñar una escena que se desarrollaba en un barco fluvial similar; una vuelta en tranvía por la avenida St. Charles les dio la oportunidad de captar el inconfundible tintineo de la campana del tranvía, los sonidos y los colores. Allí estaba todo, ante su vista. A la vuelta, Ron y John, los directores, me dijeron que las investigaciones realizadas habían enriquecido la producción de manera inimaginable. Fue el comienzo de un enorme cambio: hoy en día, directores y

guionistas de Disney no pueden concebir desarrollar una idea para una película sin investigarla a fondo.

Al acercarse el estreno de *Tiana y el sapo* mantuvimos muchas conversaciones acerca de cómo se llamaría la película. Durante un tiempo barajamos el título «The Frog Princess» (La princesa rana), pero la gente de marketing de Disney nos avisó: la palabra *princesa* en el título haría que los espectadores supusieran que era una película solo para chicas. Nosotros contraatacamos, pensando que la calidad de la película haría olvidar esa asociación y atraería a espectadores de todas las edades y de ambos sexos. Creíamos que la vuelta a la animación dibujada a mano, al servicio de un precioso cuento de hadas, los atraería en masa.

Al final resultó que estábamos equivocados.

Cuando se estrenó *Tiana y el sapo* (*La princesa y el sapo* en la versión inglesa), estábamos seguros de haber hecho una buena película; las críticas lo confirmaron y la gente que la vio disfrutó con ella. Sin embargo, pronto nos dimos cuenta de que habíamos cometido un grave error; consistió simplemente en que nuestra película se estrenó en todo el país solo cinco días antes de *Avatar*, la fantasía de ciencia ficción de James Cameron. Esta programación hizo que los espectadores se limitaran a echar un vistazo a la película con la palabra *princesa* en el título y pensaran: es una película para niñas. Decir que habíamos hecho una buena película pero sin escuchar a los colegas con experiencia de la empresa puso en peligro la calidad de la que tanto nos enorgullecíamos. Calidad significaba que cada aspecto, no solo la renderización y el guion, sino también el posicionamiento y el marketing, tenía que ser cuidado, lo cual entrañaba estar abierto a opiniones bien fundamentadas, aunque contradijeran las nuestras. La película se había ajustado al presupuesto, que es el logro más raro en el negocio del espectáculo. La calidad de su animación era de lo mejor que se había hecho nunca en el estudio. La película resultó rentable, ya que habíamos mantenido los costes bajo control, pero todo ello no fue suficiente para convencer a nadie del estudio de que deberíamos dedicar más recursos a las películas dibujadas a mano.

Aunque teníamos muchas esperanzas puestas en que la película demostrara que el 2D volvía a tener futuro, nuestra estrechez de miras y una mala decisión hizo que nos equivocáramos. Aunque pensáramos entonces, y lo seguimos pensando aún, que la animación manual es un maravilloso medio de expresión, me doy cuenta ahora de que me dejé llevar por mis recuerdos infantiles de las

películas de Disney que tanto me hicieron disfrutar. Me gustaba la idea de rendir un homenaje innovador a la forma de arte de la que Walt Disney había sido pionero.

Después del estreno un tanto deslustrado de *Tiana y el sapo*, llegué a la conclusión de que debíamos replantearnos lo que estábamos haciendo. Por aquella época, Andrew Millstein me llevó aparte y me indicó que nuestro doble empeño de revivir el 2D y ser al mismo tiempo los paladines del 3D estaba confundiendo a la gente del estudio, ya que nosotros hacíamos hincapié en que había que apostar por el futuro. El problema con el 2D no era tanto la validez de una forma de arte consagrada, sino que los directores de Disney necesitaban y deseaban comprometerse con las nuevas formas.

Después de la fusión mucha gente me preguntó si íbamos a dejar que Disney se dedicara al 2D, y Pixar, al 3D. Esperaban que Disney se ocupara de las cosas antiguas y Pixar de las nuevas. Tras *Tiana y el sapo*, reparé la importancia de cortar de raíz esa forma de pensar. La verdad era que los directores de Disney respetaban el patrimonio del estudio, pero querían seguir avanzando y, para hacerlo, tenían que sentirse libres de forjar su propio camino.

Paradójicamente, la carrera hacia lo nuevo de Disney Animation comenzó a despegar cuando decidieron reformular y replantear algo antiguo: el cuento de *Rapunzel*. Se trataba de un proyecto que llevaba años languideciendo en el limbo de las cosas por hacer y dando vueltas por los despachos; experimentó unos cuantos falsos arranques y al fin fue dado por muerto. Pero ahora el estudio se sentía creativamente más fuerte y la gente se comunicaba más. John solía decir que el problema de Disney Animation nunca fue la falta de talento, sino los años de condiciones de trabajo sofocantes que hacían perder a la gente su brújula creativa. Ahora, y a pesar de los desalentadores resultados de taquilla de *Tiana y el sapo*, estaban desempolvando de nuevo sus brújulas.

Durante años mucha gente de Disney había tratado (sin éxito) de contar la historia de Rapunzel —esa princesa de fabulosa melena— de una manera que parecía destinada a convertirse en una gran película. El principal problema era que una chica encerrada en una torre no constituye un planteamiento muy estimulante para un largometraje. En un momento dado, el propio Michael Eisner había propuesto actualizar el cuento, llamándolo *Rapunzel Unbraided*, y situándolo en el moderno San Francisco. Luego, de algún modo, nuestra heroína

sería transportada al mundo de los cuentos de hadas. El director de la película, Glen Keane, uno de los mejores animadores de todos los tiempos, conocido por sus trabajos en *La Sirenita*, *Aladino*, y *La Bella y la Bestia*, no lograba hacer funcionar la idea, por lo que el proyecto quedó aparcado. La semana antes de que John y yo llegáramos, nuestros predecesores habían dado el proyecto por cerrado.

Una de las primeras cosas que hicimos en Disney fue pedir a Glen que pusiera en marcha *Rapunzel*. Era un clásico, razonamos, perfecto para la marca Disney. Tenía que existir una manera de hacer que funcionara como película. Por aquel entonces Glen tuvo un problema de salud y se vio obligado a reducir su papel en la película al de asesor. En octubre de 2008 incorporamos a los directores Byron Howard y Nathan Greno, que tenían aún reciente el éxito de *Bolt* (Howard lo había dirigido con Chris Williams; Greno había sido el responsable del guion). Dieron un giro diferente al guion, formando equipo con el guionista Dan Fogelman y el compositor Alan Menken, que había compuesto los temas de los icónicos musicales de Disney de los años noventa. Esta Rapunzel tenía más carácter que la del cuento clásico y su pelo poseía poderes mágicos curativos que ella podía emplear diciendo un conjuro. Esta versión del cuento resultaba familiar pero al mismo tiempo era atrevida y moderna.

Decididos a no repetir el error que habíamos cometido con *Tiana y el sapo*, cambiamos el nombre de *Rapunzel* por el de *Enredados*, más neutro. A nivel interno la decisión fue controvertida ya que algunas personas creían que estábamos permitiendo que cuestiones de marketing dictaran las decisiones creativas, con lo que estábamos corrompiendo un clásico. Nathan y Byron refutaron la acusación, diciendo que dado que su historia estaba protagonizada por un personaje femenino y otro masculino, un antiguo ladrón llamado Flynn Rider, *Enredados* captaba mejor el hecho de que la película trataba sobre un dúo.

Como dijo Nathan, «Nadie le habría puesto por título *Buzz Lightyear* a *Toy Story*».

Estrenada en noviembre de 2010, *Enredados* fue un éxito arrollador, tanto en lo artístico como en lo comercial. A. O. Scott, del *The New York Times*, escribió: «Su apariencia y su espíritu transmiten un estilo actualizado y cambiado, aunque con el auténtico e inconfundible toque de las antiguas películas de Disney». La película obtuvo unos ingresos de taquilla de más de 590 millones de dólares en todo el mundo, y se convirtió en la segunda más taquillera de Disney Animation, después de *El Rey León*. El estudio había logrado su primer éxito en dieciséis

años y las repercusiones dentro del estudio eran palpables.

Podría detenerme aquí, pero esta historia tiene un colofón con el que se sentirá identificado cualquier directivo, de cualquier empresa. Tuvo que ver con la determinación de John y mía de utilizar el éxito de *Enredados* como un acto sanador para el estudio, y pensamos que sabíamos cómo hacerlo.

Hace tiempo aprendimos que aunque todo el mundo aprecia las primas en efectivo, hay otra cosa que valoran casi tanto: ser mirado a los ojos por alguien a quien respetas y que te diga: «Gracias». En Pixar habíamos diseñado una manera de dar a nuestros empleados dinero y también gratitud. Cuando una película hace el suficiente dinero para conceder primas, John y yo nos reunimos con los directores y productores y entregamos personalmente los cheques a las personas que han trabajado en la película. Esto concuerda con nuestra convicción de que cada película pertenece a todos los del estudio (y está relacionada con nuestro credo de que «las ideas pueden provenir de cualquier parte»; se anima a todo el mundo a hacer comentarios y a enviar sus ideas, y lo hacen). La distribución de primas de manera personalizada puede llevar su tiempo, pero pensamos que es esencial dedicar el que haga falta a estrechar la mano de cada persona y decirle lo importante que ha sido su aportación.

Tras el éxito de *Enredados*, pedí a Ann Le Cam, nuestra vicepresidenta de recursos humanos, que nos ayudara a hacer algo semejante en Disney. Imprimió una carta personalizada para cada miembro del equipo explicando los motivos de la prima, y una mañana de primavera de 2010, el director general de Disney Animation, Andrew Millstein, los directores Nathan Greno y Byron Howard, y el anterior director (e inspirador de la película) Glen Keane, el productor Roy Conli, John y yo pedimos a todos quienes habían trabajado en *Enredados* que se reunieran en una de las grandes salas de Disney. A medida que se iban congregando, nadie sabía lo que les esperaba; habíamos dejado caer que se trataba de una asamblea general. Pero cuando vieron los sobres en nuestras manos, supieron que algo estaba pasando. Fue idea de Ann entregar a cada miembro del equipo un DVD con todas las críticas aparecidas en la prensa, un pequeño gesto que hizo que nuestra gratitud resultara aún más auténtica. Todavía hoy algunos veteranos de *Enredados* siguen teniendo la carta que recibieron aquel día enmarcada en la pared de su despacho.

¿Habría sido más sencillo transferir las primas a las cuentas de los

empleados? Sí. Pero como siempre digo cuando se habla de hacer una película, que sea sencillo no es el objetivo. El objetivo es la calidad.

La nave estaba empezando a virar y continuaría haciéndolo.

Mencioné antes que el Story Trust de Disney se ha llegado a convertir en un sólido grupo de apoyo, pero durante los primeros años que pasamos allí carecía de expertos en la estructura de los guiones que fueran brillantes. Aunque el grupo fuera muy bueno, yo no estaba seguro de que fuera a evolucionar hasta dar el tipo de moderadores que habían surgido en Pixar. Esto me preocupaba, porque conocía el grado de confianza que Pixar tenía en la capacidad de Andrew Stanton y de Brad Bird para detectar los fallos de una historia y mejorarla. Pero todo lo que podíamos hacer en Disney, pensaba yo, era crear un saludable entorno creativo y ver hasta dónde llegaba.

Me sentí enormemente recompensado, cuando, mientras el estudio estaba haciendo *¡Rompe Ralph!* y *Frozen* (dirigida por Chris Buck y Jennifer Lee, que también escribió el guion) me di cuenta de que las cosas estaban cambiando por dentro. Los guionistas del estudio se habían unido para formar un grupo que había empezado a desempeñar un papel fundamental en las reuniones del Story Trust, especialmente cuando se trataba de estructurar las películas. Este grupo de feedback había llegado a ser tan bueno como el Braintrust de Pixar, pero con su propia personalidad. Era un indicio de algo más general que estaba ocurriendo: el estudio entero estaba funcionando mejor. Y quiero hacer hincapié en que seguía estando poblado por casi las mismas personas que se encontraban allí cuando llegamos John y yo. Aplicamos nuestros principios a un grupo disfuncional y lo habíamos transformado, liberando todo su potencial creativo. Se había convertido en un grupo unido, en el que abundaba el talento. Ello hizo que Disney Animation ascendiera a un nuevo nivel. Contábamos con un equipo creativo tan bueno como el de Pixar y, sin embargo, muy diferente. El estudio que Walt Disney había construido volvía a ser de nuevo digno de él.

13
El Día de las Notas

Cuando comencé este libro esperaba captar parte de las ideas que subyacen en la forma de trabajar de Pixar y Disney Animation. También esperaba que, al hablar con mis colegas, exponiéndoles mis teorías y reflexionando sobre lo que habíamos logrado juntos, aclararía mis propias ideas sobre la creatividad y cómo se cultiva, protege y mantiene. Dos años después creo haberlo logrado, aunque la claridad no se consigue fácilmente. En parte se debe a que mientras escribía este libro trabajaba a tiempo completo en Disney y Pixar, por lo que siempre había cosas que hacer. Y en parte la claridad resulta escurridiza también porque no creo en la existencia de fórmulas sencillas que, a modo de receta, sirvan para alcanzar el éxito. Quería que este libro recogiera la complejidad que exige la creatividad. Y ello significaba internarse por zonas tenebrosas.

Durante el período en que trabajé en este libro, Disney experimentó una evolución espectacular; su Story Trust se convirtió en un sistema de recibir y hacer comentarios francos y útiles y su equipo de producción alcanzó nuevos niveles de sofisticación técnica y guionística. Todas las películas de Disney tuvieron problemas, algo que ya esperábamos, pero encontramos formas de solucionarlos. *Frozen* se estrenó la víspera de Acción de Gracias de 2013 y, al igual que *Enredados*, se convirtió en un éxito de taquilla en todo el mundo, victoria que resultó aún más dulce al llegar inmediatamente después de *¡Rompe Ralph!*, otro triunfo del estudio, del año 2012. La cultura creativa existente en este momento en Disney Animation, creo, es fundamentalmente diferente de la que existía cuando John y yo desembarcamos en 2006.

Mientras todo esto sucedía, Pixar estrenó *Monstruos University*, que, como recordará, sufrió un cambio de director durante su trayecto hacia la multiplexación. La película, nuestro decimocuarto éxito consecutivo, recaudó 82

millones de dólares en el primer fin de semana (lo cual la convirtió en la segunda película más taquillera de Pixar) y llegó a recaudar más de 740 millones de dólares en todo el mundo. El ambiente en Pixar era de exaltación. Pero como siempre, yo seguía concentrado en los retos que nos aguardaban, fiel a nuestro objetivo de reconocer los problemas en cuanto se presentan y de dedicarnos de lleno a su solución.

Ya he comentado que en cualquier empresa circulan fuerzas difíciles de apreciar. En Pixar esas fuerzas, tales como el impacto del crecimiento y las repercusiones del éxito, han suscitado varios problemas. Por ejemplo, a medida que crecíamos, hemos ido contratando una gran mezcolanza de personas. De modo que, además de los compañeros que han estado con nosotros desde siempre y que comprendían los principios que orientaban a la empresa porque vivieron los acontecimientos que los forjaron, ahora contamos con personas de más reciente incorporación. Aunque algunas de ellas aprendieron rápidamente y absorbieron las ideas que hacen funcionar a nuestra empresa, y se transformaron en nuevos líderes, otras sentían un temor y un respeto reverenciales por nuestra historia, hasta el punto de llegar a bloquearse. Muchas trajeron consigo buenas ideas, pero otras no se atrevían a plantearlas. Después de todo, se trata de la grande y poderosa Pixar, pensaban, y ¿quiénes eran ellas para sugerir cambios? Algunas se sentían muy agradecidas por el entorno de apoyo que se vive en la empresa: la cafetería subvencionada, las herramientas de trabajo más vanguardistas, etcétera, pero otras lo daban todo por sentado, suponiendo que todos esos beneficios adicionales venían incluidos en el paquete. Muchas estaban encantadas con nuestro éxito, pero otras no comprendían la lucha y el riesgo que había entrañado lograrlo. Estas personas preguntaban por qué no podíamos hacer las cosas de forma más sencilla.

En resumen, Pixar tenía el tipo de problemas normales de cualquier empresa de éxito. Pero uno de los más importantes, en mi opinión, era que cada vez había más personas que habían comenzado a pensar que no era seguro ni bien recibido ofrecer ideas discrepantes. Esta tendencia fue difícil de detectar al principio, pero cuando prestamos atención, observamos indicios de que la gente no estaba diciendo lo que pensaba. Para mí aquello significaba una cosa: nosotros, como líderes, estábamos permitiendo que surgiera una forma de pensar perjudicial, y aquello era negativo para nuestra cultura.

Pero no hay nada mejor que una crisis para sacar a la luz los problemas de una empresa. Y en nuestro caso, había tres episodios críticos avecinándose al

mismo tiempo: (1) nuestros costes de producción estaban aumentando y teníamos que refrenarlos; (2) fuerzas económicas externas estaban ejerciendo presión sobre nuestro negocio; y (3) uno de los pilares de nuestra cultura —las buenas ideas pueden provenir de cualquier parte, de manera que todo el mundo se debe sentir libre de decir lo que piensa— estaba fallando. Demasiados de nuestros empleados y, a mi parecer, «demasiados» es lo mismo que «algunos», se estaban autocensurando. Había que invertir la tendencia.

Estos tres problemas y la convicción de que no había ninguna buena idea para resolverlos, nos condujo a intentar algo que esperábamos desbloqueara la situación y diera un nuevo impulso al estudio. Lo llamamos el Día de las Notas, y lo considero un ejemplo perfecto de cómo allanar el terreno a la creatividad. Los directivos de empresas creativas nunca deben dejar de preguntarse: ¿cómo podemos aprovechar el talento de nuestra gente? Desde su génesis hasta su ejecución, desde el valor que generó para la empresa hasta los grandes cambios que puso en marcha, el Día de las Notas fue un éxito, en parte porque se basaba en la idea de que solucionar cuestiones es un proceso continuo y gradual. Las personas creativas deben asumir que los problemas no cesarán nunca, que los fallos no pueden evitarse y que la «visión» suele ser a veces una ilusión engañosa. Pero también deben sentirse siempre seguras para decir lo que piensan. El Día de las Notas era un recordatorio de que la colaboración, la determinación y la franqueza nunca dejan de mejorarnos.

A menudo me preguntan de qué película de Pixar me siento más orgulloso. Mi respuesta es que aunque estoy orgulloso de todas nuestras películas, lo que me hace sentir mejor es ver la respuesta de nuestra gente ante las crisis. Cuando tenemos un problema, los líderes de la empresa no dicen: «¿Qué demonios piensan hacer al respecto?». Se habla en cambio de «nuestro» problema o de lo que «podemos» hacer para resolverlo. Mis compañeros se ven a sí mismos en parte como propietarios de la empresa y, en parte, de su cultura. Se sienten muy responsables de Pixar. Fue este espíritu protector y participativo el que inspiró el Día de las Notas.

En enero de 2013 la dirección de Pixar —unos treinta y cinco miembros incluyendo productores y directores— se reunió durante dos días en Cavallo Point, una antigua base militar convertida en centro de conferencias de Sausalito, justo al otro lado del puente Golden Gate de San Francisco. En el orden del día

figuraban dos cuestiones candentes. La primera era el aumento de los costes de producción de nuestras películas; el segundo era un desafortunado cambio en la cultura de Pixar que todos los directores habían observado. Al crecer, Pixar había cambiado. No era nada sorprendente; los cambios ocurren y una empresa de 1.200 personas (la Pixar de ahora) funcionaba de forma diferente a aquella otra de cuarenta y cinco empleados (la Pixar de antaño). Pero muchos de nosotros estábamos preocupados por que ese crecimiento socavara algunos de los principios que nos habían procurado el éxito en el pasado. La situación no era dramática; más bien al contrario, porque habíamos puesto en marcha algunos proyectos muy buenos. Pero mientras estábamos reunidos en Cavallo Point, había un asunto urgente que discutir: cada uno de los treinta y cinco hombres y mujeres presentes compartía el deseo de que Pixar mantuviera el rumbo correcto.

Tom Porter —nuestro jefe de producción, que casualmente también es un pionero de los gráficos por ordenador y uno de los fundadores de Pixar— empezó la sesión con un amplio análisis de nuestros costes. Los métodos de distribución estaban cambiando rápidamente, observó, y también lo estaba haciendo la economía de nuestro negocio. Que nuestra empresa marchara bien no nos hacía inmunes a otras fuerzas poderosas, y todos estuvimos de acuerdo en que debíamos prevenir posibles problemas manteniendo los costes bajo control. Al mismo tiempo no queríamos dejar de asumir riesgos. Nuestro deseo era seguir siendo una empresa que se la jugara con películas tan inusuales como *Up*, *Ratatouille* y *WALL-E*. No es que todas las películas tuvieran que contar historias poco convencionales; lo que pretendíamos es que cada cineasta se sintiera libre de proponer su realización.

Estas dos cuestiones estaban relacionadas. Cuando los costes se mantienen bajos es más fácil justificar la asunción de riesgos. Por lo tanto, a menos que rebajáramos nuestros costes, el tipo de películas que podríamos hacer estaría más limitado. Además, al reducir los costes se producía un beneficio añadido. Las películas baratas requieren equipos más pequeños y todo el mundo está de acuerdo en que cuanto más pequeño es el equipo, mejor se trabaja. No solo porque un equipo reducido está más unido y funciona mejor, sino porque es más fácil que sus componentes se sientan más responsables de la producción. Nuestro primer film, *Toy Story*, se hizo con nuestro equipo más pequeño, pero cada película sucesiva se volvió visualmente más compleja, y el equipo comenzó a crecer en número. Para cuando nos reunimos en Cavallo Point, hacer una película de Pixar exigía, como media, unas 22.000 personas/semana, la unidad

de medida que solemos utilizar en nuestro presupuesto. Teníamos que reducir ese número en aproximadamente un 10 por ciento.

Pero también necesitábamos algo más, algo que era más difícil de cuantificar. Día a día era más evidente que nuestra gente, después de disfrutar de años de éxito, se sentía sometida a una gran presión por miedo a cometer fallos. Nadie quería trabajar en la primera película que no fuera un número uno de taquilla. Y el resultado era una tentación cada vez mayor de introducir demasiados detalles visuales en las películas para que fueran «perfectas». Ese deseo que parece tan honorable, al que llamamos *plussing* (añadir un plus a algo), iba acompañado por una especie de inquietud paralizante. ¿Qué pasaría si no alcanzábamos el nivel esperado de excelencia? ¿Y si no lográbamos innovar visualmente? Como empresa, nuestro empeño en rehuir el fracaso también nos estaba haciendo evitar el riesgo. El fantasma de la pasada excelencia nos estaba restando parte de la energía que solíamos utilizar para alcanzarla. Además de todo ello, se había incorporado a la empresa mucha gente nueva que no había vivido los altibajos de nuestras anteriores películas. Por lo tanto, tenían ideas preconcebidas sobre lo que era trabajar en una empresa de éxito. Como suele suceder, una de las consecuencias del éxito desenfrenado es una perniciosa distorsión de la realidad. Cada vez llegaba a nuestros oídos con más frecuencia que la gente tenía opiniones sobre cosas que no funcionaban, pero no se atrevía a expresarlas. Uno de nuestros principales valores, que las soluciones pueden provenir de cualquiera y que cualquiera debe sentirse libre de exponerlas, estaba siendo poco a poco subvertido bajo nuestra vigilante mirada. Y solo nosotros podíamos impedirlo.

«A veces creo que la gente se ha vuelto demasiado cómoda —dijo John cuando nos reunimos en la restaurada capilla de las instalaciones—. Necesita emocionarse, volver a sentirse como antes: con ganas de comerse el mundo y bullendo de posibilidades.»

Esta no era la primera vez que John y yo nos preguntábamos cómo había afectado a la gente de Pixar conocer el éxito durante tanto tiempo. ¿Llegarían a darlo por sentado? «En Disney existe una efervescencia y una chispa que me gustaría ver más en Pixar», dijo John.

Todos buscábamos la forma de preservar esa sensación de intensidad y espíritu lúdico y acabar con el creciente conservadurismo que a menudo acompaña al éxito, sin dejar por ello de ser eficientes y capaces.

Entonces intervino Guido Quaroni. Guido es vicepresidente de nuestro

departamento de herramientas y dedica mucho tiempo a pensar cómo mantener contentos a sus 120 ingenieros. El desafío que tiene en ese frente es auténtico: su departamento desarrolla tecnología, pero Pixar no vende tecnología. Vende historias que se pueden contar gracias a esa tecnología, lo cual significa que cuando un ingeniero de Pixar desarrolla un producto de software, se considera que dicho software tiene buenos resultados únicamente en la medida en que se emplee para hacer nuestras películas. Ya he comentado el problema que supone que la gente se pregunte qué parte del éxito de cada película de Pixar se le puede atribuir a ella personalmente. Para los ingenieros, esa incertidumbre puede ser muy crítica. Guido sabe que si no tiene cuidado, esa desconexión puede conducir a la desmoralización. De modo que para conservar a los mejores ingenieros, se tiene que esforzar para que disfruten de su trabajo.

Cuando Guido tomó la palabra contó una historia sobre algo que había institucionalizado en su departamento, a lo que llamaban «días de proyectos personales». Dos días al mes permitía a sus ingenieros trabajar en lo que quisieran, utilizando los recursos de Pixar para resolver cualquier problema o cuestión que consideraran interesante. No tenía por qué ser directamente aplicable a ninguna película en concreto ni servir para las necesidades de producción. Si un ingeniero quería saber en qué consistía iluminar una toma de *Brave*, por ejemplo, podía hacerlo. Si un grupo de ingenieros quería construir un prototipo utilizando Kinect, un dispositivo detector del movimiento de Microsoft, para ayudar a los animadores a captar los movimientos de los personajes, también podía hacerlo. Tenían libertad para experimentar con cualquier idea que despertase su curiosidad.

«Basta con conceder tiempo a la gente para que se le ocurran ideas —nos dijo Guido—. Eso es lo que tiene de bueno, que provienen de ella.»

Guido ya me había contado que, en solo cuatro meses, los días para proyectos personales habían inyectado nueva energía en sus empleados. En privado habíamos comenzado a plantearnos el modo de trasplantar eso mismo a toda la empresa. En un momento dado, él sugirió que cerráramos Pixar durante una semana al final del ciclo de producción de una película para hablar de lo que había salido bien, de lo que había salido mal y de cómo prepararnos para el próximo proyecto, una especie de superevaluación de cierre de proyecto. La idea terminó por no resultar práctica, pero nos dio que pensar. Ahora, mientras decidíamos de qué manera conseguir nuestro objetivo de recortar gastos en un 10 por ciento, Guido nos hizo una sencilla sugerencia.

«Preguntemos a la gente de Pixar, a toda ella, cómo podemos lograrlo», dijo.

Al mirar a John, me di cuenta de que se le había ocurrido una idea. «De acuerdo, eso es interesante —dijo—. ¿Y si cerramos Pixar durante un día? Todo el mundo vendrá a trabajar pero nos dedicaremos a hablar sobre las posibles soluciones de este problema. Dedicaremos un día entero a esto.»

La sala se llenó al momento de comentarios. «Es algo tan de Pixar —dijo Andrew—. Totalmente inesperado. ¿No querías que la gente se sintiera estimulada? Pues con esto vamos a conseguirlo.»

Cuando pregunté quién estaba dispuesto a ayudar a organizarlo, todo el mundo levantó la mano.

Creo que ninguna empresa creativa debería dejar de evolucionar y esta iba a ser nuestra próxima jugada para evitar el estancamiento. Queríamos analizar cuestiones grandes y pequeñas, intercambiar opiniones sinceras entre nosotros sobre el funcionamiento de la empresa, tal como lo haríamos sobre una película en una reunión del Braintrust. Cuando comenzamos a llevar a la práctica la idea de Guido, resultó lógico recurrir al término con que nos referíamos a los comentarios sinceros: *notas*. En un momento dado decidimos que el día 11 de marzo de 2013 sería llamado el Día de las Notas.

La operación hubiera resultado infructuosa sin la participación de nuestra gente, de manera que programamos tres reuniones informales para explicar la idea a unos trescientos empleados cada vez. Tom Porter presentó una versión abreviada de la exposición que nos hizo en Cavallo Point para situar el problema, y luego John y yo explicamos el plan. «Será un día en el que vosotros nos diréis cómo mejorar Pixar —dijo John—. Ese día no trabajaremos. No permitiremos visitas. Todo el mundo debe asistir.»

«Tenemos un problema —añadí yo— y creemos que las únicas personas que saben qué hay que hacer al respecto sois vosotros.»

Nombramos a Tom para que presidiera el Día de las Notas con el objetivo de que se tratara de algo más que de un mero ejercicio de buena voluntad. Desde el principio dejó bien claro lo que era el Día de las Notas y lo que no era. «No se trata de una convocatoria para que trabajemos más rápido o hagamos más horas extras o consigamos más con menos gente —dijo en uno de los foros—. Se trata de hacer tres películas cada dos años con aproximadamente el mismo número de personas que tenemos hoy. Esperamos contar con los adelantos tecnológicos y

que las producciones puedan compartir recursos y no tener que reinventar la rueda cada vez. Esperamos que los artistas se puedan beneficiar de una mayor claridad por parte de los directores.» Pero para que esto sucediera, y para descubrir nuevas áreas en las que pudiéramos mejorar, los líderes de Pixar necesitaban que todo el mundo diera su opinión.

Tom creó, junto con Guido, Lori McAdams (la vicepresidenta de Recursos Humanos) así como los productores Katherine Sarafian y Galyn Susman, el grupo de trabajo del Día de las Notas. Este grupo pronto se haría más grande incorporando docenas de voluntarios con tareas específicas. Lo primero que hizo fue abrir un buzón de sugerencias electrónico en el que la gente de Pixar podía plantear temas de debate que en su opinión nos ayudarían a ser más innovadores y eficientes. El buzón comenzó de inmediato a llenarse de ideas y sugerencias sobre cómo debía funcionar el propio Día de las Notas.

El buzón de sugerencias, a su vez, propició algo que ninguno de nosotros esperaba. Muchos departamentos, sin que nadie se lo pidiera, crearon sus propias wikis y blogs para dar a conocer los que consideraban los principales problemas de Pixar. Semanas antes del Día de las Notas, la gente hablaba como no lo había hecho nunca acerca de, concretamente, las formas de mejorar la carga de trabajo y hacer posible el cambio positivo. Cuando la gente pedía instrucciones sobre cómo participar, Tom respondía enviando esta hipotética nota a cualquiera que lo solicitara: «Estamos en el año 2017. Las dos películas de este año se terminaron bien con menos de 18.500 personas/semana … ¿Qué innovaciones contribuyeron a que estas producciones cumplieran su objetivo presupuestario? ¿Qué cosas concretas hicimos de manera diferente?».

En total el buzón de sugerencias del Día de las Notas recibió cuatro mil e-mails que contenían mil ideas diferentes. Mientras Tom y su equipo las leían y evaluaban, ponían mucho cuidado en no descartar lo inesperado. «Mientras que desechábamos aquellas que parecían quejas generales, tuvimos en cuenta las ideas interesantes que podían, o no, conducirnos a alguna parte —me dijo—. Estoy seguro de que mostrábamos cierta inclinación por las ideas que nos ayudarían a conseguir las 18.500 personas/semana, pero seleccionamos muchos temas con una ligera o muy poca relación con ese objetivo. Diría que nuestro criterio principal fue: ¿se puede imaginar a veinte personas hablando acerca de este tema durante una hora?»

Después de compararlas, el equipo de Tom redujo el millar de ideas a 293 temas de discusión. Seguían siendo demasiados para un solo día, de manera que

un grupo de ejecutivos se reunió y los redujo a 120, organizados en diversas categorías generales como formación, ambiente y cultura, agrupamiento de recursos entre shows (a menudo llamamos «shows» a nuestras películas), herramientas y tecnología y volumen de trabajo.

El proceso de reducir el número de temas fue difícil sobre todo por la diversidad de cuestiones planteadas. Algunas eran válidas pero de tipo altamente técnico, como «errores fuera de memoria relacionados con elementos escénicos inadecuadamente recortados consumen una importante cantidad de tiempo humano e informático. ¿Qué se puede hacer para mejorar la operación de recorte?». Otros eran más sociológicos, por ejemplo, «¿Cómo podemos recuperar la cultura de "las buenas ideas provienen de cualquier sitio?"». Y luego estaba mi favorito: «¿Cómo podemos lograr hacer una película con 12.000 personas/semana?». Sí, 12.000. Este fue un tema de discusión promovido por varias personas cuya reacción ante la demanda de un recorte del 10 por ciento del presupuesto fue, naturalmente, plantear si no sería posible un recorte aún más drástico.

«Dieciocho quinientas, o lo que sea», decía el encabezamiento de un e-mail recibido por el grupo de trabajo del Día de las Notas. ¿Qué pasaría, preguntaba este remitente, si de las tres películas que Pixar hacía cada dos años, una de ellas fuera producida para un «alcance reducido» de 15.000 personas/semana o incluso de 12.500. Sin escatimar en el guion, simplemente simplificando el resto.

Otra persona escribió: «A mí, por ejemplo, me gustaría trabajar en una película de "10.000 personas/semana". Creo que las medidas que se emplearían para hacerla posible participarían de las utilizadas para hacer la película con 18.500 personas/semana».

Y otra más preguntaba: «¿Qué tipo de película haría Pixar con 12.000 personas/semana? ¿Existe alguna idea creativa que pudiera estar a la altura de nuestra reputación si se hiciera con tan poco? ¿A qué se aplicarían los recortes? ¿En qué cambiaría el proceso?». El encabezamiento de ese e-mail, por cierto, era «PONGÁMONOS RADICALES».

Una vez completado el proceso de selección de los mensajes, Tom tenía que descubrir cuántas personas aproximadamente estaban interesadas en cada tema de debate para poder planificar el día de acuerdo con ello. El grupo de trabajo del Día de las Notas envió una circular y lo que descubrió fue sorprendente: el tema número uno, aquel sobre el que la mayoría quería hablar, era cómo lograr

hacer una película con 12.000 personas/semana. Al final, Tom y su equipo programaron siete sesiones independientes de 90 minutos solo sobre ese asunto. Las personas que se apuntaron a ese tema no eran mártires. El problema de hacer más con menos les resultaba interesante y querían profundizar en él. (Si se fija, el tema que más atrajo a mis colegas de Pixar fue intentar ser aún más agresivos al tratar de reducir el presupuesto. Comprendieron realmente bien el problema y sus implicaciones. ¿Se da cuenta de por qué me siento tan orgulloso de esta empresa?)

No viene a cuento relatar aquí pormenorizadamente cómo se organizó aquella jornada, pero debo decir que resultó fundamental para los resultados que se obtuvieron aquel día. Está muy bien reunir a la gente para hablar de los problemas de la empresa, pero era extremadamente importante que encontráramos una manera de convertir toda esa charla en algo tangible, útil y válido.

El factor decisivo para conseguirlo sería precisamente la forma en que organizáramos la jornada.

Tom y su equipo decidieron desde el principio que la gente diseñara sus propios programas y se apuntara únicamente a las sesiones que le interesaban. Cada uno de los grupos de debate del Día de las Notas estaría dirigido por un moderador elegido entre los directores de producción de la empresa. La semana antes del Día de las Notas todos los moderadores asistieron a una sesión formativa para aprender a mantener el orden en cada sesión y asegurarse de que todo el mundo —el extrovertido, el tímido y todos los demás— pudiera expresarse. Luego, para asegurarse de que surgieran cosas concretas, el grupo de trabajo diseñó una serie de «formularios de resultados» que debían ser rellenados por los participantes de cada sesión.

Los formularios rojos eran para propuestas; los azules, para los intercambios de ideas, y los amarillos, para lo que llamamos «mejores prácticas», ideas que no eran medidas en sí sino principios sobre cómo deberíamos funcionar en tanto que empresa. Los formularios eran sencillos y específicos: cada sesión tenía su propia estructura, acorde con el tema en cuestión, que planteaba una pregunta concreta. Por ejemplo, la sesión llamada «Recuperar la cultura de "las buenas ideas provienen de cualquier sitio"», tenía formularios azules presididos por este encabezamiento: «Imagine que estamos en 2017. Hemos eliminado obstáculos para que la gente se sienta cómoda a la hora de decir lo que piensa. Los empleados veteranos están abiertos a nuevos procesos. ¿Qué hicimos para

lograrlo?». Debajo de esa pregunta había casillas en las que los asistentes podían escribir tres respuestas. Luego, después de escribir una descripción general de cada idea, se les pedía que profundizaran un poco más. ¿Qué beneficios aportarán a Pixar estas ideas?, y ¿cuáles deberían ser los siguientes pasos para hacerlas realidad? Por último, se proporcionaba espacio para especificar. ¿Quién es el mejor destinatario de esta idea?, y ¿quién debería difundir esta idea?

El objetivo era un compromiso auténtico que promoviera la acción. Y aunque Tom y su equipo habían dejado espacio para una variedad de temas, había uniformidad en la manera en que estaban enfocados. Una sesión sobre «buenas prácticas» llamada «Lecciones del exterior» tenía un formulario amarillo que planteaba la pregunta: ¿qué podemos aprender de las mejores prácticas de otras empresas? Debajo dejaba espacio para tres lecciones, cada una con las correspondientes preguntas sobre los beneficios para Pixar y los siguientes pasos.

El formulario rojo para una sesión de propuestas llamada «Ayudar a los directores a entender los costes que entraña el guion» permitía disponer a los asistentes de un punto de partida: «Introducir el concepto de coste desde el principio del proceso del guion. Incorporar discusiones sobre su alcance en la fase de generación de la idea. La historia desempeña un papel en el proceso del presupuesto mientras se hacen las bobinas». Luego, en un espacio señalado como «¿Propuesta revisada?», este formulario animaba a los participantes a mejorar a partir del método planteado. «¿Cómo beneficia esto al estudio?», preguntaba el formulario, y «¿Cuáles son los inconvenientes?». Al final había otra pregunta: «¿Merece la pena llevar a la práctica esta idea?», con dos casillas debajo: SÍ, y los pasos siguientes son…» y «NO, porque…». En la opción del sí se preguntaba: «¿Quién es el mejor destinatario de esta propuesta? (especificar)». Y una vez más: «¿Quién debería difundir esta propuesta?».

Pienso que se va haciendo una idea de lo duro que trabajó nuestro equipo para asegurarse de que el Día de las Notas nos llevara a buen puerto. Como lo expresó Tom, «no queríamos limitarnos a hacer listas asépticas de cosas que podíamos hacer. El objetivo era identificar a personas con ganas de llevar esas ideas a la práctica. Queríamos que fuera gente con una visión inteligente la que compartiera sus ideas con el equipo ejecutivo de Pixar».

El viernes antes del Día de las Notas recibí un e-mail diciendo que se habían inscrito 1.059 personas, casi la totalidad de la plantilla, teniendo en cuenta que algunos empleados estaban de baja o ausentes. El lunes siguiente debatiríamos

106 temas en 171 sesiones dirigidas por 138 moderadores en 66 espacios de reunión distribuidos por nuestros tres edificios, desde oficinas hasta salas de conferencias y espacios comunes como el Poodle Lounge, en el que había una pintura de George Washington en la pared, un juego tragabolas en el suelo y una bola de espejos de discoteca en el techo.

Estábamos preparados para llevar a cabo el experimento.

A las nueve de la mañana del 11 de marzo todo el mundo estaba reunido en el patio del Edificio Steve Jobs. Por si la sudadera azul marino de Pixar que yo llevaba no lo demostrara suficientemente, la expresión de mi cara dejaba traslucir el enorme orgullo que sentía al ver el empeño mostrado por nuestra gente para que el Día de las Notas fuera una jornada histórica. Así lo expresé mientras les daba la bienvenida y antes de pasarle el micro a John.

John a menudo representa el papel de «inspirador jefe», y tanto la gente de Disney como la de Pixar se nutren de su energía y optimismo. Pero esta no era una llamada habitual a la acción. Dirigiéndose sin prisa hasta el centro del escenario, John soltó el discurso más emotivo y sentido que yo le haya escuchado nunca. Comenzó por hablar de la franqueza y de la gran cantidad de tiempo que dedicamos en Pixar a hablar de su importancia. Pero la franqueza es dura, tanto si eres el transmisor como si eres el receptor. Él lo sabía de primera mano, dijo, porque mientras preparaba el Día de las Notas los organizadores le habían informado de algo que había llegado al buzón de sugerencias: una gran cantidad de comentarios sobre el propio John, y no todos eran positivos. En concreto, la gente estaba disgustada porque ahora repartía su tiempo entre dos estudios y le veían menos. En el fondo estaban diciendo que le echaban de menos, pero también creían que había mejores formas de gestionar la enorme presión a la que estaba sometido.

John admitió que aquello dolía; sin embargo, quiso escuchar todas las críticas. «Así que me confeccionaron una lista —dijo—. Pensé que sería de una página, pero me entregaron dos páginas y media.» Estas son algunas de las cosas de las que se enteró: tenía el tiempo tan contado y las reuniones con él eran algo tan preciado que la gente tendía a prepararse en exceso para verle, lo cual resultaba inútil para todos. De hecho, dijo John, «había un montón de comentarios acerca de mi gestión del tiempo y sobre cómo trasladaba las emociones de una reunión a la siguiente haciendo que algunas personas se preguntaran: “¿Por qué está tan enfadado con nosotros?”. Yo no sabía que estuviera provocando todo eso, y aquellas dos páginas y media resultaron

realmente duras de leer. Pero fueron muy valiosas y estoy tomando medidas para subsanarlo».

A pesar de la multitud congregada, no se escuchaba ni el zumbido de una mosca.

«Así que os ruego que hoy seáis sinceros —prosiguió John—. Y quienes ocupáis cargos directivos sed conscientes de que algunas cosas parecerán dirigidas personalmente a vosotros. No lo digo en broma. Va a suceder. De modo que preparaos y, por el bien de Pixar, decid lo que pensáis y hablad con franqueza. Fiaos de mí. Es la razón de que nos hayamos reunido hoy. Se trata de mejorar Pixar para siempre, para todos vosotros y para las próximas generaciones de pixarianos. El día de hoy cambiará de arriba abajo la empresa para mejor. Pero hay que comenzar por uno mismo.»

Había llegado el momento de ir a clase.

Durante la primera hora del Día de las Notas todo el mundo asistió a las reuniones de su propio departamento: guiones, iluminación, sombreado, contabilidad, etcétera, en las que intercambiaron ideas con sus colegas más próximos sobre cómo ser más eficiente. Estas reuniones de departamento, creíamos, servirían de calentamiento para la jornada; siempre es más sencillo ser franco con personas que conoces que con extraños. Pero como John había indicado, la gente de Pixar debía afrontar la cuestión con valentía. Porque a partir de las 10.45, cuando todo el mundo se dirigiera a su primera sesión, había muchas posibilidades de que durante el resto de la jornada ningún empleado de Pixar se sentara junto a una persona conocida.

¿La razón? Las sesiones no estaban organizadas por trabajo o por departamentos. Estaban organizadas por intereses individuales. Durante la preparación del Día de las Notas se había preguntado a cada empleado sobre qué deseaba discutir y el equipo de Tom había creado suficientes sesiones para acomodar a todo el mundo. Aunque algunos temas eran tan especializados que estaban destinados a un pequeño grupo de empleados (por ejemplo, este: «¿Cuántas soluciones tenemos para mejorar la productividad en iluminación?»), otros muchos atrajeron a todo tipo de personas de la empresa, llevadas por la curiosidad.

Si asistías, por ejemplo, a una sesión de intercambio de ideas (brainstorming) llamada «Desarrollar y apreciar un gran lugar para trabajar» con el siguiente

enunciado: «Estamos en 2017. Nadie del estudio se comporta como si tuviera derechos. ¿Cómo hemos llegado a esto?», te encontrabas con una directiva de Pixar que trabajaba en el departamento jurídico, con otra mujer del departamento financiero, un animador veterano, un hombre de sistemas y otra docena más de personas. ¿Qué había atraído a gente tan dispar? Sobre esa sesión en concreto, todo el mundo dijo haberla elegido porque aparecía la palabra *derechos* en el enunciado. Todos ellos conocían gente de Pixar que actuaba como si tuviera derecho a algo, personas que insistían en tener sus propios equipos aunque pudieran trabajar con uno compartido, o que se quejaba si no podían traer a su perro al trabajo. «Esto es un trabajo —dijo un animador—. Un gran trabajo. Nos pagan bien. Esas personas necesitan despertar.»

Lo que resultó más sorprendente para las personas que asistieron a la sesión sobre «un gran lugar para trabajar» fue lo mucho que tenían en común. El tipo de sistemas contó una historia sobre una llamada frenética que había recibido pidiendo asistencia técnica. Acudió a toda prisa a resolver el problema y al llegar la artista perjudicada le dijo que volviera a arreglar la máquina durante la hora del almuerzo, porque era el momento que a ella le venía mejor. «Yo también tenía que tomar mi almuerzo», dijo al grupo mientras todo el mundo asentía con la cabeza. La ejecutiva contó una historia similar sobre una solicitud de última hora para organizar una comida de trabajo sin tener en cuenta las molestias que ello iba a causar a su personal. Un animador de personajes se lamentó de no saber más de lo que hacían en otros departamentos, como iluminación y sombreado. «Así resulta más fácil hablar mal unos de otros», dijo.

Todas las personas de esta sesión coincidían en los mismos temas. «Tenemos que conseguir que la gente se comporte más como colegas», dijo una de ellas. «Me gustaría que la gente conociera mejor el proceso completo de producción, para apreciar y comprender más a fondo lo que hacen los demás —comentó otra—. Tenemos que hacer que la gente aprenda más de lo que desconoce.»

Entre las ideas que este grupo anotó en sus formularios de resultados: hacer que haya más empatía entre departamentos mediante un programa de intercambio de puestos de trabajo, crear un sorteo para emparejar a la gente de forma aleatoria a la hora del almuerzo de modo que se conozcan unos a otros y hagan nuevas amistades, organizar reuniones entre departamentos para permitir que los colegas se conozcan mientras toman unas cervezas.

He optado por describir esa sesión en parte porque se puede aplicar a todos los departamentos; te dediques a lo que te dediques, siempre te toparás con el

tema de los derechos. (Si describiera otras sesiones del Día de las Notas, pongamos por caso, la renderización centralizada, creo que interesaría a mucha menos gente.) Pero fuera cual fuese el tema tratado, te encontraras donde te encontraras, por todas partes se podía percibir una gran energía en el ambiente. Si entrabas en uno de los servicios de Pixar o salías un momento a tomar el aire, no podías evitar oír a todo el mundo comentar lo estimulante que era el Día de las Notas. Teníamos la sensación de estar haciendo algo que cambiaría las cosas.

A mitad del día, Tom reunió a los moderadores para comprobar, brevemente, cómo se iban desarrollando las cosas y que le contaran sus experiencias hasta entonces. En un momento dado preguntó: «¿Cuántos de vosotros habéis recibido sugerencias que se puedan poner en práctica inmediatamente?». Todo el mundo levantó la mano.

Habíamos tomado la decisión de apartar a los ejecutivos, directores y productores de Pixar de las sesiones del Día de las Notas. En parte se debía a que era fundamental que la gente hablara libremente y no estábamos seguros de que lo hiciera en nuestra presencia. También lo hicimos porque había temas concretos que teníamos que tratar entre nosotros: supervisión creativa (¿siguen siendo las sesiones del Braintrust tan útiles como hace diez años?), tono y temperamento del liderazgo (¿cómo promover mejor una cultura de inclusión en la que todo el mundo pueda sugerir una idea que facilite el trabajo?), la necesidad de gastar dinero allí donde resulte más beneficioso (tenemos un sistema que es vulnerable al exceso, que recompensa a los perfeccionistas y complacientes. ¿Cómo gestionar el perfeccionismo y el deseo de innovar?).

Sabía que las cosas iban bien por las expresiones de los rostros de nuestros colegas mientras se apresuraban de una sesión a la siguiente. Sonreían satisfechos. Al final del día, cuando toda la empresa se reunió fuera para tomar una cerveza, perritos calientes y hacer un análisis urgente, me di cuenta de que la gente de diferentes departamentos seguía hablando de lo que se habían tratado en las salas. Todo el recinto estaba recorrido por una energía electrizante. Este era el Pixar que ellos querían, que nosotros queríamos. Me detuve en varios tablones de anuncios en los que habíamos animado a la gente a compartir sus impresiones. Algunas de las que aparecían bajo las distintas categorías eran las siguientes:

Mejor momento del Día de las Notas: «La franqueza de John Lasseter».

Algo nuevo que he aprendido hoy: «La gente se preocupa; la gente puede cambiar».

¿Cuánta gente nueva he conocido hoy? «23 personas.»

Y luego estaba esto: «El Día de las Notas es la prueba de que Pixar se preocupa por la gente tanto como por las finanzas». Y: «Repitámoslo el año que viene».

A la mañana siguiente recibí e-mails de cientos de empleados. Uno de ellos, un dibujante de *storyboards*, captaba perfectamente el sentimiento expresado por muchos. «Hola, Ed —decía—. Solo quería darte las gracias por el Día de las Notas. Fue una jornada realmente asombrosa, estimulante, educativa y, como oí repetidamente durante el día, para muchas personas fue catártica. Si había cinismo por alguna parte, yo no lo aprecié. Viéndolo en la distancia, sentí como si la empresa se encogiera un poco. Conocí a varias personas y puntos de vista completamente nuevos, y me enteré de los problemas de otros departamentos y de cómo los solucionaban. No sé si existe una forma de medir el impacto del Día de las Notas, pero donde yo me encontraba era enorme. Al final creo que todos nos marchamos con una sensación de responsabilidad sobre este increíble lugar y sobre su futuro. Con la sensación de “estamos todos en el mismo barco”. La franqueza de John y el valor de comentar las críticas recibidas, pusieron el listón muy alto. Su confesión hizo que toda la empresa le apoyara, y fue una de las mejores muestras de “liderar con el ejemplo” que se me ocurren. Creo que todos podemos aprender de ello y aceptar nuestros propios errores con la misma humildad y elegancia. Muchas gracias por crear un entorno en el que se puede debatir de esta manera.»

Como se recordará, los formularios de resultados rellenados por los participantes en el Día de las Notas no se andaban con chiquitas a la hora de preguntar: «¿Quién debe promover esta propuesta?». Ello tenía un propósito, queríamos que las mejores ideas se llevaran a la práctica, no que quedaran relegadas a un cajón. De modo que en las semanas siguientes al Día de las Notas, todos aquellos que se habían ofrecido para «promocionar las ideas» fueron convocados a trabajar con Tom y su equipo para preparar sus intervenciones. Luego las expusieron ante mí, John y nuestro director general, Jim Morris, y todos juntos empezamos a llevar a la práctica lo más conveniente.

En otras palabras, las ideas que surgieron el Día de las Notas no se quedaron acumulando polvo en un cajón. Contribuyeron de manera significativa a mejorar Pixar. Los cambios de procedimientos concretos parecerán triviales a cualquiera

que no trabaje en animación —pusimos en marcha una manera más rápida y segura, por citar un pequeño ejemplo, de ofrecer los últimos cortes de películas a los directores—, pero cuando se sumaban todos, resultaban importantes. En unas semanas, después del Día de las Notas, pusimos en marcha cuatro buenas ideas, nos comprometimos con cinco más y señalamos una docena más para desarrollarlas. Todas ellas servían para mejorar nuestros procesos, nuestra cultura o la manera en que Pixar se gestiona.

Lo más importante es que acabamos con el bloqueo que estaba impidiendo la franqueza y volviéndose peligroso. Algunas personas medirían el éxito de ese día por los resultados concretos obtenidos y, de hecho, también eso lo hemos tenido en cuenta. Pero la auténtica mejora procede del rigor y de la participación. Por esta razón, creo que el mayor beneficio del Día de las Notas fue que hicimos posible que la gente dijera lo que pensaba. El Día de las Notas permitía estar en desacuerdo. Eso y la sensación que tenía nuestra gente de que formaban parte de la solución fueron sus mayores aportaciones.

¿Qué permitió funcionar al Día de las Notas? En mi opinión, se debió a tres factores. Primero, había un objetivo claro y centrado. No se trataba de una discusión general sino de un debate de gran alcance (organizado en torno a temas sugeridos por los empleados de la empresa, no por recursos humanos o por los ejecutivos de Pixar) destinado a abordar una realidad específica: la necesidad de reducir nuestros costes en un 10 por ciento. Aunque se permitió, o incluso se fomentó, que los temas de discusión trataran de aspectos al parecer solo vagamente relacionados con este objetivo, el hecho de que estuviera ahí fue clave. Proporcionó un marco e impidió que nos dispersáramos.

Segundo, fue una idea defendida por las más altas esferas de la empresa. Si la enorme tarea de hacer realidad el Día de las Notas hubiera sido confiada a alguien sin la capacidad de ponerle energía, si no le hubiera sido confiada a Tom, quien a su vez reclutó a las personas más organizadas de toda la empresa para que le ayudaran, hubiera sido una experiencia totalmente diferente. Los empleados no habrían apoyado la idea porque habrían intuido que la dirección tampoco lo había hecho. Y entonces el Día de las Notas habría resultado irrelevante.

Tercero, y muy importante, el Día de las Notas se organizó desde dentro. Muchas empresas contratan firmas de consultoría para que les organicen las reuniones de todo el personal, y entiendo la razón. Hacerlo bien es una ingente labor que exige muchísimo tiempo. El hecho de que nuestros propios empleados

se encargaran de organizar el Día de las Notas fue, creo yo, la clave de su éxito. No solo encauzaron las conversaciones de manera coherente, sino que su participación también produjo sus propios beneficios. Al verse a sí mismos comprometerse y cooperar, organizar los debates en torno a algo que cambiaría realmente las cosas, recordaron por qué trabajaban en Pixar. Su compromiso era contagioso. El Día de las Notas no fue un punto final sino un comienzo, una manera de dejar que nuestros empleados se implicaran y pensaran en el papel que iban a desempeñar en el futuro de nuestra empresa. Dije antes que los problemas son fáciles de identificar, pero encontrar su origen es extraordinariamente difícil. Los problemas salieron a la luz, pero todavía teníamos una gran labor por delante. El Día de las Notas no resolvió nada por sí mismo. Pero cambió nuestra cultura, corrigió sus defectos y nos hizo mejorar mientras seguíamos avanzando.

Ya lo he dicho antes pero conviene repetirlo: las cosas cambian constantemente, es lo normal. Y con los cambios viene la necesidad de adaptación, de nuevas maneras de pensar y, a veces, de un replanteamiento total de tu proyecto, tu departamento, tu división o tu compañía en general. En tiempos de cambio, nos hace falta ayuda: de nuestras familias y de nuestros colegas. Lo cual me trae a la memoria una carta escrita por uno de nuestros animadores, Austin Madison, que encontré particularmente reveladora.

> A quien pueda inspirar —escribió Austin en el encabezamiento—. Yo, como muchos de los artistas de esta empresa, me muevo constantemente entre dos estados. El primero (y mucho más preferible de los dos) es el modo creativo explosivo e instintivo. Sucede cuando coges la pluma y las ideas empiezan a fluir como el vino de una copa maravillosa. Esto sucede el 3 por ciento de las veces, aproximadamente. El 97 por ciento restante me siento frustrado, apurado, como un papel arrugado y tirado en una esquina. Lo importante es seguir luchando sin tregua para salir de ese atolladero de desaliento y desesperación. Escuche comentarios e historias de profesionales que han hecho cine durante décadas y pasado por las mismas adversidades causadas por tremendos problemas de producción. En una palabra: PERSEVERE. PERSEVERE y no deje de contar historias. PERSEVERE en llegar a su público. PERSEVERE en seguir siendo fiel a su sueño…

No podría haberlo expresado mejor. Mi objetivo no era decir a la gente las soluciones que encontraron Pixar y Disney, sino más bien mostrar cómo continuamos buscándolas, cada hora del día. Cómo perseveramos. El futuro no es un destino, es una dirección. Nuestra tarea consiste, por lo tanto, en trabajar cada día para trazar el rumbo correcto y hacer las correcciones cuando, inevitablemente, nos perdamos. Ya puedo sentir la próxima crisis que se está avecinando. Para mantener viva una cultura creativa no debemos tener miedo de que la incertidumbre sea continua. Debemos aceptarla tal como aceptamos el tiempo. La incertidumbre y el cambio son constantes de la vida. Y es la parte divertida.

Es verdad que a medida que surgen los problemas cometemos errores, y que nuestro trabajo nunca termina. Siempre tendremos problemas, muchos de ellos ocultos; debemos trabajar para sacarlos a la luz y averiguar nuestro propio papel en ellos, incluso si ello nos hace sentirnos incómodos; cuando nos topamos con un problema encauzamos todas nuestras energías hacia su resolución. Si todas estas frases le resultan familiares es porque las utilicé para iniciar este libro. Hay algo más que merece ser repetido: para que surja la creatividad debemos aflojar los controles, aceptar el riesgo, confiar en nuestros colegas, trabajar para allanarles el camino y prestar atención a cualquier cosa que les dé miedo. Todas estas cosas no harán que resulte más fácil gestionar una cultura creativa. Pero la facilidad no es la meta; la excelencia sí lo es.

Epílogo

El Steve que nosotros conocimos

A finales de 1985 la división informática que yo dirigía en Lucasfilm andaba corta de pretendientes y, al parecer, se había quedado sin opciones. No había puesto los ojos en nosotros nadie que tuviera el mínimo interés en las imágenes generadas por ordenador. Habíamos recibido una prometedora oferta de General Motors, pero al final, esta nos dejó en la estacada. Entonces apareció Steve Jobs. Como ya he relatado anteriormente, fue más o menos por aquella época cuando uno de sus abogados nos llevó aparte durante una reunión y, en plan de broma, nos dijo que estábamos a punto de subirnos a la montaña rusa de Steve Jobs. Y vaya si lo hicimos. Realizamos con él un viaje apasionante, con sus correspondientes subidas y bajadas.

Trabajé estrechamente con Steve Jobs durante veintiséis años. Con respecto a todo lo que se ha escrito sobre él hasta la fecha, no creo que nada de ello haya logrado captar al hombre que yo conocí. Me molesta que todas las historias que circulan sobre él tiendan a centrarse en los rasgos extremos y en los aspectos difíciles y negativos de su personalidad. Irremediablemente todos los perfiles que se trazan de Steve lo describen como testarudo y autoritario, un hombre que se aferraba firmemente a sus propios ideales, negándose a rendirse o a cambiar, y que a menudo intimidaba a los demás para que se plegaran a sus deseos. Aunque muchas de las anécdotas que la gente relata sobre su conducta cuando era un joven ejecutivo probablemente sean ciertas, la imagen general está muy desenfocada. La realidad es que Steve cambió profundamente en los años en que yo le conocí.

Hoy en día se utiliza mucho la palabra *genio*, demasiado en mi opinión, pero aplicada a Steve, creo que estaba justificada. Y, sin embargo, al principio, cuando lo conocí, se comportaba frecuentemente de modo despectivo y brusco.

Este es el aspecto de Steve sobre el que le gusta escribir a la gente. Soy consciente de que es difícil entender a las personas que se apartan tan radicalmente de la norma como lo hacía Steve, y sospecho que quienes se concentran en sus rasgos más extremos lo hacen porque en cierto modo resultan divertidos y reveladores. Pero hacer de ellos la clave de la personalidad de Steve es perderse lo más importante de la historia. Durante el tiempo en que trabajé con Steve no solo adquirió la experiencia práctica necesaria para dirigir dos empresas exitosas y dinámicas, sino que también aprendió a discernir cuándo había que dejar de apretar a la gente y cuándo seguir apretándola, sin destruirla. Se volvió más justo y más sabio y también comprendió mejor lo que significaba colaborar, en parte gracias a su matrimonio con Laurene y a su relación con sus hijos, a los que adoraba. Este cambio no le indujo sin embargo a abandonar su famoso compromiso con la innovación; más bien lo reforzó. Al mismo tiempo se fue transformando en un líder más amable y autoconsciente. Y creo que Pixar desempeñó un papel importante en esa transformación.

Recuerde que a finales de los años ochenta, cuando se fundó Pixar, Steve estaba dedicando la mayor parte de su tiempo a crear NeXT, la empresa informática que había puesto en marcha cuando le echaron de Apple. En Pixar ninguno de nosotros, ni siquiera Steve, sabía lo que estábamos haciendo. Steve se extralimitaba en las conversaciones iniciales con los clientes, que a veces funcionaban y otras no. En NeXT, por ejemplo, firmó un contrato de 100 millones de dólares que permitía a IBM utilizar el software de NeXT. La enorme cantidad de dinero, combinada con el hecho de que Steve no concedió a IBM derechos para obtener las siguientes versiones del software, induciría a pensar que NeXT había conseguido un acuerdo decisivo. Pero la verdad es que Steve se había extralimitado, su conducta provocó hostilidad y más tarde me dijo que había aprendido la lección.

En aquellos primeros días Steve presentía que en Pixar pasaba algo especial, pero le fastidiaba no ser capaz de averiguar qué era. Y mientras tanto, él seguía perdiendo dinero. Poseía un grupo de personas muy caro que estaba adelantado a su tiempo. ¿Podría seguir aguantando hasta que ese potencial floreciera? El problema era que no sabía si llegaría a hacerlo alguna vez. ¿Qué tipo de persona se arriesga a ello? ¿Lo haría usted?

Tendemos a considerar las emociones y la lógica como dos campos que se excluyen mutuamente. Pero no Steve. Desde el comienzo, cuando tomaba decisiones la pasión era una parte clave de sus cálculos. Al principio lo hacía de

una manera desmañada, lanzando afirmaciones extremistas o escandalosas y desafiando a la gente para que respondiera. Pero en Pixar, aunque todavía nos faltaba mucho para ser rentables, esa agresividad se veía atemperada porque reconocía que nosotros sabíamos cosas sobre gráficos y sobre cómo contar historias que él desconocía. Respetaba nuestra determinación de ser los primeros en realizar un largometraje animado por ordenador. No nos decía cómo teníamos que hacer nuestro trabajo ni venía a imponernos su voluntad. Aunque no supiéramos cómo alcanzar la meta, nuestra pasión era algo que Steve reconocía y valoraba. Eso es lo que en última instancia nos unió a Steve, a John y a mí: la pasión por la excelencia; una pasión tan ardiente que estábamos dispuestos a discutir, pelear y permanecer juntos, incluso cuando las cosas se ponían terriblemente incómodas.

Recuerdo haberme quedado asombrado por la respuesta de Steve a la pasión cuando estábamos trabajando en nuestra segunda película, *Bichos*. Existía un desacuerdo interno en cuanto a la relación de aspecto de la película: la relación proporcional entre su anchura y su altura. En los cines las películas se proyectan en formato de pantalla panorámica, en el que la anchura de la imagen es más del doble de la altura; en las televisiones de la época, en cambio, la anchura de la imagen era solo un tercio mayor que la altura, más bien una forma cuadrada. Cuando haces una versión de vídeo de una película pensada para pantalla panorámica, que será proyectada en un monitor de televisión, o bien terminas con bandas negras en la parte superior e inferior de la pantalla, o bien cortas los lados de la imagen completamente, con lo cual ninguna de las dos proyecciones hace justicia a la película original.

En *Bichos* la gente de marketing estaba enfrentada a los realizadores. Estos optaban por el formato de pantalla panorámica porque en su opinión era lo adecuado para el visionado de la película en los cines, que consideraban más importante que la experiencia del visionado casero. Por considerar que los consumidores no estarían muy inclinados a comprar un vídeo con bandas negras en la parte superior e inferior de la pantalla, los de marketing sostenían que el formato panorámico supondría una reducción de las ventas de DVD. Steve, que no era un cinéfilo, coincidía con la gente de marketing en que saldríamos económicamente perjudicados si estrenábamos la película en pantalla panorámica. El debate en torno a la cuestión seguía sin resolverse cuando, una tarde, decidí llevar a Steve a recorrer las oficinas para que pudiera ver en acción algunos de los departamentos de Pixar, y terminamos en una sala llena de gente

trabajando en la iluminación de una escena de *Bichos*. El diseñador de producción de la película, Bill Cone, estaba mostrando algunas imágenes en unos monitores que por casualidad eran de formato panorámico.

Al verlas, Steve intervino a su manera diciendo que era «de locos» hacer una película para pantalla panorámica. Bill tuvo el valor de volverse hacia él y explicarle por qué el formato panorámico era absolutamente fundamental desde un punto de vista artístico. A lo cual siguió un intenso tira y afloja. Yo no lo llamaría discusión, pero fue sin lugar a dudas una conversación acalorada que quedó inconclusa. Steve y yo continuamos nuestra ronda de visitas.

Más tarde Bill vino a verme con aspecto nervioso. «Oh, Dios mío —dijo—. He estado discutiendo con Steve Jobs. ¿La he fastidiado?»

«Al contrario —le dije—. Has ganado.»

Yo veía algo que Bill era incapaz de percibir: Steve había reaccionado a la pasión de Bill respecto a la cuestión. El hecho de que Bill estuviera dispuesto a defender lo que creía de forma tan convincente y bien expresada demostró a Steve que las ideas de Bill merecían respeto. Steve nunca más volvió a plantear la cuestión del formato.

No es que la pasión superara a la lógica en la mente de Steve. Era muy consciente de que las decisiones nunca deben estar basadas únicamente en emociones. Pero también sabía que la creatividad no era lineal, que el arte no era comercio y que insistir en aplicar la lógica del dinero era poner en peligro aquello que nos distinguía de los demás. Steve era consciente del valor de ambos términos de la ecuación, lógica y emoción, y la manera en que mantenía el equilibrio entre ambos era la clave para comprenderle.

A mediados de los años noventa se hizo evidente que Pixar, que llevaba alojada mucho tiempo en unos cuantos edificios atestados y decadentes de Point Richmond, en California, iba a necesitar un nuevo hogar. Había llegado el momento de construir una nueva sede, un lugar propio y adecuado a nuestras necesidades. Steve se dedicó a diseñarlo en persona y el magnífico edificio que ocupamos hoy es el resultado de todo ese trabajo. Pero no fue una tarea sencilla.

Los primeros bocetos de Steve estaban basados en algunas ideas peculiares que tenía sobre cómo forzar la interacción entre la gente. Durante una reunión del personal fuera de las instalaciones de la empresa convocada en 1998 para discutir estos planes, varias personas protestaron contra su intención de construir

un único servicio para mujeres y otro para hombres. Steve cedió, pero estaba claramente decepcionado de que la gente no comprendiera lo que trataba de hacer: que la gente se conociera por necesidad. Al principio, Steve luchó por posibilitar esa experiencia mutua.

A continuación concibió un edificio independiente para cada película en producción; la idea era que cada equipo se beneficiaría de contar con su propio espacio delimitado, libre de distracciones. Yo no estaba tan seguro de ello, de modo que le pedí que me acompañara en un viaje por carretera.

Con Steve era mejor mostrar que decir, y por esa razón le convencí de que fuéramos al sur, a Burbank, a visitar el edificio de cuatro pisos de vidrio y aluminio de la avenida Thornton conocido como Northside. Disney Animation lo había ocupado en 1997, utilizándolo para alojar al equipo de su primera película animada en 3D, *Dinosaurio*, entre otros proyectos.

Pero el edificio era más conocido por haber albergado en los años cuarenta del pasado siglo a la Skunk Works, la división de alto secreto de Lockheed, que diseñaba aviones de combate a reacción, aviones espía y al menos un caza invisible. Me gustaba esa historia y el hecho de que el nombre de Skunk Works (Talleres Mofeta) proviniera de la tira cómica *Li'l Abner* que Al Capp publicaba en un periódico. En esa tira había una broma continua sobre un lugar misterioso y maloliente situado en lo más profundo del bosque llamado «los talleres de la mofeta» donde se fabricaba una potente bebida a partir de mofetas, zapatos viejos y otros extraños ingredientes.

Steve sabía que mi intención aquel día no era hablar sobre tiras cómicas ni sobre la historia de la aviación, sino enseñarle el edificio, un espacio agradable en el que trabajaban varios cientos de animadores en proyectos múltiples al mismo tiempo, bajo un único techo. Me gustaba la sensación que transmitían aquellos vestíbulos abiertos. Recuerdo que Steve fue crítico con muchas facetas de la distribución del edificio, pero después de una hora más o menos de dar vueltas por el lugar, me di cuenta de que había captado el mensaje: crear edificios separados para cada película provocaría el aislamiento. Vio directamente la manera en que la gente de Disney se beneficiaba de la distribución abierta de las plantas, compartiendo información e intercambiando ideas. Steve creía firmemente en el poder de los encuentros fortuitos; sabía que la creatividad no era una labor solitaria. Pero nuestro viaje a Northside contribuyó a aclarar esa idea. En una empresa creativa, separar a la gente en distintos departamentos, el proyecto A aquí, el proyecto B allí, etcétera, puede

resultar contraproducente.

Después de ese viaje se reunió de nuevo con sus arquitectos y expuso los principios para construir un edificio único. Asumió la creación de la nueva sede de Pixar como una responsabilidad personal.

Ya conocerá usted el dicho: «Sus empleados son el activo más importante». Para la mayoría de los ejecutivos este dicho son simples palabras que se sacan a relucir para hacer que la gente se sienta bien y aunque se considere que son verdad, pocos líderes alteran su conducta o toman decisiones de acuerdo a ellas. Pero Steve lo hizo, asumiendo dicho principio y construyendo nuestra sede basándose en él. Todo el lugar estaba pensado para animar a la gente a mezclarse, reunirse y comunicarse, para apoyar nuestro trabajo cinematográfico mejorando nuestra capacidad de trabajar juntos.

En resumen, Steve se ocupó de todos los detalles de la construcción de nuestro nuevo edificio, desde los puentes de acero abovedados que atraviesan el patio central hasta el tipo de sillas de nuestras salas de visionado. No quería que se percibieran barreras, de manera que las escaleras eran abiertas y acogedoras. Quería que hubiera un único acceso al edificio para que todos nos viéramos cuando entrábamos. Teníamos salas de reuniones, servicios, una sala de correo, tres cines, una zona de juegos y otra de restaurantes, todo ello en el patio central (donde, hasta la fecha, todo el mundo se reúne para comer, jugar al ping-pong o ser informado por los líderes de Pixar sobre la marcha de la empresa). Todo ello dio como resultado un tráfico de personas que se tropezaban cada día, involuntariamente, lo cual producía un aumento de la comunicación y de los encuentros fortuitos. El edificio emanaba energía. Steve había concebido todo ello con la metalógica de un filósofo y la meticulosidad de un artesano. Creía en los materiales sencillos, magistralmente aplicados. Quería todo el acero visto, no pintado. Quería puertas de cristal al mismo nivel que las paredes. No es de extrañar que cuando se inauguró en el otoño de 2000, después de cuatro años de planificación y construcción, la gente de Pixar, que normalmente trabajaba durante cuatro años en cada película, le diera por llamar al edificio «la película de Steve».

Admito que hubo momentos en que me preocupaba que Pixar cayera presa de ese «complejo del edificio» por el que las empresas construyen relucientes sedes que son meras extensiones del ego de sus ejecutivos. Pero esa preocupación resultó completamente infundada. Desde el día en que nos mudamos, durante la semana de Acción de Gracias de 2000, el edificio se

convirtió en un hogar extraordinario y fértil. Además, la imagen de Steve cambió en la mente de nuestros empleados; de ser siempre nuestro defensor se convirtió en parte integrante de nuestra cultura interna. El entorno estaba tan claramente relacionado con Steve que todo el mundo podía apreciar su singular aportación y su comprensión de la manera en que trabajábamos.

Esa apreciación fue una evolución positiva porque, como he dicho antes, al conocer a Steve, la gente normalmente tenía que acostumbrarse a su estilo. Brad Bird recuerda que en una reunión durante la realización de *Los Increíbles*, poco después de entrar a trabajar en el estudio, Steve hirió sus sentimientos al decir que el estilo gráfico de *Los Increíbles* se parecía al de «los sábados por la mañana», una referencia a las historietas de bajo presupuesto que Hanna Barbera y otros producían. «En mi mundo, eso es como decir "tu madre se va a la cama con cualquiera" —recuerda Brad—. Yo estaba furioso. Cuando terminó la reunión fui donde Andrew y le dije: "Tío, Steve acaba de decir una cosa que realmente me ha cabreado". Y Andrew, sin preguntar siquiera qué había sido, contestó: "¿Solo una?".» Brad logró comprender que Steve no estaba hablando como un crítico sino como un apasionado defensor. Con demasiada frecuencia, los superhéroes animados habían sido hechos con pocos medios y tenían un aspecto así; en eso Steve y Brad podían estar de acuerdo. Lo que él estaba diciendo es que *Los Increíbles* tenían que apuntar más alto. «Simplemente estaba diciendo que debemos demostrar que esto es algo más grande —dijo Brad—. Y eso resumía a Steve.»

Aunque fuera de Pixar nadie lo sabía, Steve desarrolló un vínculo sólido con nuestros directores. Al principio pensé que se debía a que él apreciaba sus capacidades creativas y de liderazgo y ellos, a su vez, apreciaban el apoyo y la visión que él les proporcionaba. Pero cuando me fijé mejor, me di cuenta de que compartían algo muy importante. Cuando los directores exponen una idea, por ejemplo, se implican totalmente, aunque una parte de ellos sepa que al final puede que no funcione en absoluto. Exponer ideas es una manera de probar el material, tomarle las medidas y, sobre todo, fortalecerlas, al observar cómo reacciona el público. Pero si la idea no funciona, son extremadamente aficionados a abandonarla y a pasar a otra cosa. Esta es una rara capacidad que Steve también poseía.

Steve tenía una notable tendencia a desechar cosas que no funcionaban. Si estabas discutiendo con él y le convencías de que tú tenías razón, instantáneamente cambiaba de idea. No se aferraba a ella porque antes la hubiera

considerado brillante. Su ego no se aferraba a las sugerencias que él hacía, aunque las apoyara con todas sus fuerzas. Cuando Steve vio a los directores de Pixar hacer lo mismo, reconoció en ellos a almas gemelas.

Uno de los peligros de este planteamiento es que si estás exponiendo algo apasionadamente, tu propia exuberancia puede hacer que los demás se sientan reacios a responder con franqueza. Cuando alguien tiene una fuerte personalidad, los demás a veces se desaniman frente a la intensidad de su carácter. ¿Cómo se puede impedir que suceda esto? En una reunión, el truco consiste en desviar la atención del origen de la idea hacia la propia idea. La gente suele conceder demasiada importancia a su origen, y la acepta (o no la critica) porque proviene de Steve o de un director respetado. Pero Steve no estaba interesado en este tipo de reafirmación. Le recuerdo incontables veces lanzando ideas, algunas bastante estrafalarias por cierto, simplemente para ver el efecto que causaban. Y si no gustaban, sencillamente las desechaba. Esto es, en efecto, una manera de contar historias, buscando la mejor forma de encuadrar y comunicar una idea. Quienes no conocían a Steve malinterpretaban ese flujo de ideas como una defensa de las suyas propias. Y percibían equivocadamente su entusiasmo o insistencia como intransigencia u obstinación. Lejos de ello, lo que hacía era calibrar las reacciones ante sus ideas para ver si debía o no defenderlas.

Steve no suele ser descrito como un contador de historias y siempre tenía mucho cuidado en decir que no sabía nada acerca de hacer cine. Sin embargo, parte de esa relación con nuestros directores provenía del hecho de que conocía lo importante que era construir una historia que conectara con la gente. Esa era una cualidad que utilizaba en sus presentaciones en Apple. Cuando se ponía en pie frente al público para presentar un nuevo producto, comprendía que sería un comunicador más eficaz si contaba una historia, y cualquiera que le haya visto alguna vez podrá decir que eran actuaciones extraordinarias y cuidadosamente preparadas.

En Pixar Steve tenía la posibilidad de participar en la elaboración de las historias de otras personas, y creo que este proceso le ayudó a comprender mejor la dinámica humana. Había algo en el hecho de aplicar su intelecto a la emoción de una película —¿tenía sentido?, ¿resultaba creíble?— que le liberaba, y llegó a comprender que el éxito de Pixar dependía de que sus películas conectaran profundamente con el público. Teniendo en cuenta cómo se ha descrito su conducta en el pasado, se diría que hacer comentarios constructivos a un director vulnerable sobre una película todavía sin terminar no era algo que Steve pudiera

hacer con delicadeza. Pero, de hecho, con el tiempo llegó a hacerlo muy bien. Pete Docter recuerda que Steve le dijo una vez que en su próxima vida regresaría como director de Pixar. No me cabe ninguna duda de que si lo hiciera sería uno de los mejores.

A medida que el verano daba paso al otoño de 2003, cada vez resultaba más difícil localizar a Steve. Era conocido por responder a sus correos electrónicos en cuestión de minutos, a cualquier hora del día y de la noche. Pero ahora le llamaba o le mandaba un e-mail y no obtenía respuesta. En octubre apareció por Pixar, lo cual era inusual a menos que hubiera una reunión de la junta directiva, ya que nos comunicábamos por teléfono. Cuando John y yo nos reunimos con él, Steve cerró la puerta y nos dijo que había tenido un dolor en la espalda que no se le iba. Su doctor le había mandado hacerse un TAC que reveló la existencia de un cáncer de páncreas. El noventa y nueve por ciento de las personas a las que se diagnostica este cáncer no están vivas al cabo de cinco años, nos dijo. Steve estaba dispuesto a luchar, pero sabía que podía no ganar.

En los siguientes ocho años, Steve probó una variedad aparentemente interminable de tratamientos, tanto tradicionales como experimentales. Mientras su energía iba decayendo, nuestra comunicación se volvió más escasa, aunque seguía llamando cada semana para ponerse el día, ofrecer consejos y expresar sus inquietudes. Durante este período John y yo fuimos en coche hasta Apple para almorzar con él. Después de comer, Steve nos llevó a una sala de seguridad donde Apple guardaba los productos más secretos y nos mostró un primer prototipo de una cosa llamada iPhone. Tenía una pantalla táctil que interactuaba con el usuario, haciendo que la navegación resultara no solo sencilla sino divertida. Al instante nos dimos cuenta de que los teléfonos que llevábamos en el bolsillo eran unos trastos antiguos. Estaba especialmente entusiasmado con él, dijo, porque su objetivo no era simplemente crear un teléfono para que la gente lo usara sino uno del que la gente se enamorara; un teléfono que mejorara sus vidas, tanto en la cuestión funcional como en la estética. Pensaba que Apple había logrado crear un dispositivo así.

Mientras salíamos de la sala de seguridad, Steve se detuvo en el pasillo y dijo que había elaborado una lista con tres cosas que quería hacer «antes de zarpar» —recuerdo que esas fueron las palabras que utilizó—. Una meta que le importaba mucho cumplir era lanzar el producto que nos acababa de enseñar

junto con algunos otros que, en su opinión, garantizarían el futuro de Apple. La segunda era asegurar que Pixar siguiera teniendo éxito. Y la tercera y más importante era poner a sus tres hijos en el buen camino. Le recuerdo diciendo que esperaba estar presente cuando su hijo Reed, entonces en octavo curso, terminara el bachiller. Escuchar a este hombre, antes imparable, reducir sus esperanzas y ambiciones a un puñado de últimos deseos resultaba desgarrador, desde luego, pero recuerdo a Steve diciéndolo con total naturalidad. Parecía haber aceptado la inevitabilidad de su desaparición. Al final consiguió cumplir los tres objetivos.

Un domingo por la tarde de febrero de 2007 mi hija Jeannie y yo salimos de un coche y avanzamos por una larga alfombra roja donde nos dimos de bruces con Steve Jobs. Faltaban pocas horas para la 79 edición de los Oscars de la Academia, y para llegar hasta nuestros asientos los tres tuvimos que abrirnos paso a través de la multitud que se había congregado frente al Teatro Kodak de Hollywood. *Cars* había sido nominada como mejor película de animación y, como todos los aspirantes al premio, estábamos nerviosos. Pero mientras los tres tratábamos de caminar entre la muchedumbre, Steve miró todo aquel circo, los hombres y mujeres elegantemente vestidos, la melé de los entrevistadores de televisión, la legión de paparazzi, los mirones que chillaban, la fila de limusinas aparcadas en la acera, y dijo: «Lo que esta escena necesita en realidad es un monje budista prendiéndose fuego».

Es difícil ser objetivo. Trabajé con Steve durante más de un cuarto de siglo, más tiempo, creo, que ninguna otra persona, y presencié una trayectoria en su vida que no se corresponde con ninguno de esos retratos esquemáticos de incansable perfeccionismo que he leído en revistas, periódicos e incluso en su biografía autorizada. El implacable Steve, el tipo grosero, brillante pero emocionalmente analfabeto que conocimos al principio, se convirtió en un hombre diferente durante las dos siguientes décadas de su vida. Todos los que conocimos a Steve nos dimos cuenta de esa transformación. Se volvió más receptivo no solo a los sentimientos de los demás, sino también a su valor como participantes en el proceso creativo.

Su experiencia con Pixar contribuyó a ese cambio. Steve aspiraba a crear cosas prácticas que también proporcionaran alegría; era su manera de hacer que el mundo fuera un lugar mejor. También eso formaba parte del orgullo que sentía

por Pixar: porque creía que el mundo era mejor gracias a las películas que hacíamos. Solía decir que por muy brillantes que fueran los productos de Apple, todos terminarían en el vertedero. Pero las películas de Pixar vivirían para siempre. Creía, al igual que yo, que nuestras películas perdurarán porque tratan de profundizar en la vida, y encontraba belleza en esa idea. John habla de la «nobleza de entretener a la gente». Steve comprendió perfectamente esta misión, sobre todo hacia el final de su vida, y sabiendo que el entretenimiento no formaba parte de sus principales competencias, se sintió afortunado por haber participado en su proceso.

Pixar ocupó un lugar especial en el mundo de Steve, y su papel fue evolucionando a lo largo del tiempo que pasamos juntos. Durante los primeros años fue nuestro benefactor, el que pagaba las facturas para que no nos cortaran la luz. Más tarde se convirtió en nuestro protector, en un crítico constructivo a nivel interno pero nuestro más fiero defensor de puertas afuera. No hay duda de que pasamos juntos tiempos difíciles, pero gracias a esas dificultades logramos forjar un vínculo excepcional. Siempre he pensado que Pixar fue como un hijastro amado para Steve, concebido antes de que él entrara en nuestras vidas, tal vez, pero cuidado por él durante nuestros años de formación. En la década anterior a su muerte, fui testigo de cómo Steve cambió Pixar tanto como Pixar le cambió a él. Digo esto sabiendo que ningún segmento de una vida puede separarse del resto; por descontado que Steve siempre aprendió de su familia y de sus colegas de Apple. Pero había algo especial en el tiempo que pasaba con nosotros, intensificado contraintuitivamente por el hecho de que Pixar era una actividad secundaria. Su mujer y sus hijos fueron, sin lugar a dudas, lo más importante, y Apple, su primer y más conocido logro profesional; Pixar era un lugar en el que podía relajarse un poco y jugar. Aunque nunca perdió su vehemencia, vimos cómo desarrollaba su capacidad de escuchar. Cada vez sabía expresar más empatía, afecto y paciencia. Se convirtió en un auténtico sabio. El cambio que experimentó fue real y profundo.

En el capítulo 5 he mencionado que, por iniciativa mía, Steve no asistía a las reuniones del Braintrust. Pero a menudo presentaba comentarios escritos después de que las películas fueran visionadas por la junta directiva de Pixar. Una o dos veces por película, cuando se cernía una crisis sobre nosotros, aparecía indefectiblemente y decía algo que ayudaba a cambiar nuestra percepción y mejorar la película. Siempre que presentaba un comentario escrito, empezaba de la misma manera: «En realidad no soy un realizador de cine, así que pueden

pasar por alto todo lo que digo…». Luego procedía, con asombrosa eficacia, a diagnosticar el problema con precisión. Steve se centraba en el problema, no en los realizadores, lo cual hacía que sus críticas fueran aún más valiosas. Si se detecta que la crítica ha sido formulada por motivos personales, es fácil de desechar. Pero no se podía ignorar la opinión de Steve. Cada película que él comentaba se beneficiaba de su perspicacia.

Y aunque al principio sus opiniones podían oscilar descontroladamente, y sus comentarios, resultar bruscos, se fue volviendo capaz de expresarse mejor y de ser más considerado con los sentimientos de los demás a medida que pasaba el tiempo. Aprendió a captar el ambiente, demostrando tener facultades que años antes yo no pensaba que poseyera. Algunas personas han dicho que se dulcificó con la edad, pero no creo que esa sea una descripción adecuada de lo que pasó; es demasiado pasivo, como si se hubiese limitado a soltar las riendas. La transformación de Steve fue activa. Siguió comprometiéndose; simplemente cambió la forma de hacerlo.

Hay una frase que muchos han utilizado para describir el don que tenía Steve para conseguir lo imposible. Steve, dicen, empleaba un «campo de distorsión de la realidad». En su biografía de Steve, Walter Isaacson le dedicó todo un capítulo a esto, citando a Andy Hertzfeld, miembro del equipo Mac original en Apple, que decía: «El campo de distorsión de la realidad era una confusa mezcla de estilo retórico carismático, una voluntad férrea y un ansia por adaptar cualquier hecho al objetivo de ese momento». También oí la frase muy a menudo en Pixar. Algunas personas, tras escuchar a Steve, pensaban haber alcanzado un nuevo nivel de conocimiento para darse cuenta a continuación de que no podían reconstruir las etapas de su razonamiento; los conocimientos se evaporaban y las personas se rascaban la cabeza mientras pensaban que habían sido engañadas. Un caso claro de distorsión de la realidad, vaya.

No me gustaba la frase por el punto de negatividad que tenía, dando a entender que Steve trataría de hacer real su mundo de fantasía por puro capricho, sin importarle que su rechazo a afrontar los hechos supusiese que todo el mundo a su alrededor tuviera que pasar la noche en vela y trastocar sus vidas a fin de satisfacer sus inalcanzables expectativas. Se ha hablado mucho del rechazo de Steve a cumplir reglas —realidades— que se aplicaban a otros; es muy conocido, por ejemplo, que no llevara matrícula en su coche. Pero centrarse demasiado en esto es pasar por alto algo importante. Él reconocía que muchas reglas eran en realidad arbitrarias. Sí, es verdad que desafiaba los límites y que a

veces se pasaba de la raya. Como rasgo de conducta eso puede ser considerado antisocial, pero si resulta que cambia el mundo, te puede acarrear la etiqueta de «visionario». A veces secundamos la idea de traspasar los límites en teoría, ignorando las molestias que ello puede causar en la práctica.

Antes de que Pixar se llamara Pixar, su objetivo era alcanzar algo que no había sido hecho nunca antes. Para mí, había sido el objetivo de mi vida, y mis colegas de Pixar, Steve entre ellos, también estaban dispuestos a dar ese salto, antes de que los ordenadores tuvieran la suficiente velocidad o memoria para hacerlo realidad. Una característica de las personas creativas es que imaginan hacer posible lo imposible. Ese imaginar —soñar, improvisar, rechazar audazmente lo que (de momento) se considera la verdad— es la manera de descubrir lo nuevo o lo importante. Steve comprendió el valor de la ciencia y la ley, pero también entendía que los sistemas complejos responden de forma no lineal e impredecible. Y que la creatividad, en su mejor expresión, siempre nos sorprende.

Para mí la distorsión de la realidad tiene un significado diferente. Proviene de mi convicción de que nuestras decisiones y acciones acarrean consecuencias y que esas consecuencias conforman nuestro futuro. Nuestras acciones cambian nuestra realidad. Nuestras intenciones tienen importancia. La mayoría de la gente cree que sus acciones tienen consecuencias, pero no consideran detenidamente las implicaciones de esa creencia. Pero Steve sí lo hacía. Creía, al igual que yo, que podemos cambiar el mundo precisamente si obramos de acuerdo con nuestras intenciones y permanecemos fieles a nuestros valores.

El 24 de agosto de 2011 Steve renunció a su cargo de consejero delegado de Apple, ya que era incapaz de afrontar las tareas del trabajo que tanto amaba. Poco después, una mañana temprano en que yo estaba haciendo ejercicio en casa, sonó el teléfono. Era Steve. A decir verdad, no recuerdo exactamente lo que dijimos, aunque yo sabía que el fin estaba cerca y era un hecho increíblemente difícil de abordar. Pero mientras hablaba de todos los años que habíamos trabajado juntos y de lo agradecido que se sentía por haber tenido esa experiencia, recuerdo que su voz sonaba firme, más firme de lo que debiera, teniendo en cuenta por lo que estaba pasando. Recuerdo que dijo sentirse orgulloso de haber sido parte del éxito de Pixar. Le dije que yo también estaba orgulloso, y agradecido por su amistad, su ejemplo y su lealtad. Cuando

colgamos, me dije a mí mismo: «Ha llamado para decir adiós». Tenía razón: vivió seis semanas más pero nunca volví a escuchar su voz.

Un lunes por la mañana, cinco días después de su muerte, todos los empleados de Pixar se reunieron en el gran patio cubierto del edificio que Steve había construido, para llorarle y recordarle. A las once de la mañana el patio se llenó de gente; era el momento de empezar. Yo estaba en pie a un lado, pensando en el hombre que había sido el más firme defensor de Pixar y un amigo íntimo. Me tocó a mí hablar en primer lugar.

Había tantas cosas que contar de Steve: cuando en 1986 le compró a George Lucas la división que se convertiría en Pixar, salvándonos de la extinción; cómo nos animó a iniciar nuestro primer largometraje, *Toy Story*, tres años más tarde, cuando la idea de hacer una película animada por ordenador parecía todavía fuera de nuestro alcance; cómo consolidó nuestro futuro vendiéndonos a Disney y garantizando luego nuestra autonomía organizando una fusión que constituiría una auténtica asociación; cómo nos ayudó a pasar de los 43 empleados a los 1.100 hombres y mujeres que permanecían ahora ante mí. En retrospectiva, recordaba los primeros momentos de nuestra relación, él sondeando y husmeando, y yo puliendo y reforzando mis ideas. Me hizo ser más centrado, más flexible, más inteligente, mejor persona. Con el tiempo, llegué a confiar en su exigente idiosincrasia, que nunca dejó de agudizar mi propio pensamiento. Podía sentir el peso de su ausencia.

«Recuerdo el día de un febrero de hace veinticinco años, que se creó Pixar», empecé yo, evocando cuando nos reunimos en una sala de conferencias en Lucasfilm para firmar los documentos que transferían la propiedad mayoritaria a Steve. Estábamos agotados por haber pasado meses buscando posibles pretendientes antes de que él apareciera. Para aquellos que no estaban entonces en Pixar, rememoré cómo Steve nos llevó aparte a Alvy Ray Smith y a mí, nos rodeó con sus brazos y dijo: «Como vamos a pasar juntos por esto, hay una cosa que pido encarecidamente: que seamos leales los unos con los otros». Les aseguré a mis colegas que Steve siempre cumplió esa promesa. «Con los años, Pixar y Steve pasaron por un montón de cambios y por muchos apuros —dije—. Fueron tiempo duros. Pixar estuvo a punto de quebrar. Cualquier otro inversor o capitalista de riesgo hubiera renunciado. Pero no Steve. Se exigía a sí mismo lo que nos había pedido a nosotros: lealtad.»

«No sé lo que sucederá en el futuro —dije para concluir mi intervención mientras el sol entraba a raudales por las claraboyas—. Pero creo que la pasión y

el empeño de Steve por la calidad nos llevarán a lugares que nosotros no podemos percibir todavía. Y le estoy profundamente agradecido por ello.» En aquel momento fui más consciente que nunca de lo importante que era comprender y proteger aquello de lo que Steve había estado tan orgulloso. Siempre había sido mi meta crear una cultura en Pixar que sobreviviera a sus líderes: Steve, John y yo. Ahora, uno de nosotros se había ido demasiado pronto, y la labor de fortalecer esa cultura —garantizando que fuera autosostenible— nos correspondía a John y a mí.

Cuando terminé ofrecí el micrófono a otras personas que habían tenido una estrecha relación con Steve y, una por una, fueron subiendo a la tribuna. Andrew Stanton describió a Steve como «el cortafuegos creativo». Cuando teníamos a Steve por aquí, los de Pixar «éramos como pollos criados en libertad», dijo, suscitando las risas. «Steve hizo todo lo posible para que pudiéramos crear en libertad.»

El siempre observador Pete Docter se puso en pie a continuación y recordó una de las imágenes más entrañables que tenía de Steve. Durante una de las reuniones de hace años, Pete advirtió que Steve tenía dos pequeños agujeros idénticos en una de las perneras de sus Levis 501. Steve se movió en el asiento, y Pete observó los dos mismos agujeros en la otra pierna, en el mismo lugar, justo por encima del tobillo. Mientras Pete trataba, sin lograrlo, de imaginar la razón de esos agujeros simétricos, Steve se agachó para subirse los calcetines agarrándolos a través de los pantalones, metiendo los dedos por donde estaban los agujeros.

«Steve era millonario, pero al parecer comprarse un par de pantalones nuevos no era algo importante para él —dijo Pete—. O quizá necesitaba nuevos calcetines con mejores elásticos. De cualquier forma, era algo que hacía humano a un tipo tan legendario.»

Brad Bird recordó que cuando comenzó a hablar con Pixar para hacer *Los Increíbles* no estaba seguro de si aceptaría la oferta: seguía considerando la posibilidad de quedarse con Warner Bros., que había estrenado su anterior película, *The Iron Giant*. «Pero me llevó un mes conseguir una entrevista con la administración del estudio para el que acababa de hacer una película —añadió Brad—. Y mientras tanto, Steve se aprendió el nombre de mi mujer, preguntó cómo estaban mis niños llamándoles por su nombre; había hecho bien los deberes. Así que pensé: ¿qué demonios estoy haciendo al hablar con Warner Bros.? Aquello me ayudó a decidirme.»

«Steve mantenía alto el listón de la calidad —continuó Brad—. Siempre pensaba a largo plazo. Se sentía atraído por el budismo, pero creo que era algo más que una persona espiritual. He llegado a pensar que creía en algo después de esto —titubeó, abrumado por un momento—, y allí es donde le veremos de nuevo. Donde solo se encuentran los mejores. ¡Va por ti, Steve, hasta siempre!»

Ahora le correspondió el turno a John. La sala se quedó en silencio, pero se podía sentir la corriente de emoción que nos embargaba a todos los presentes. Al subir a la tribuna habló del honor que había sido ser amigo de Steve mientras iba cambiando a mejor, algo a lo que todos aspiramos.

«Cuando Steve compró nuestra empresa —dijo John— derrochaba confianza. Algunas personas lo llamaban arrogancia; yo lo llamo confianza. Pero básicamente consistía en la convicción de que podía hacer el trabajo de cualquiera mejor que nadie. La gente odiaba entrar en un ascensor de Apple con Steve porque creían que para cuando llegaran al piso de arriba estarían despedidos.» Una vez más, todos los congregados prorrumpieron en risas. «Pero a medida que Pixar se iba convirtiendo en un estudio de animación, comenzó a fijarse en el trabajo que hacíamos y se quedó asombrado. Se dio cuenta de que no podría ni de lejos hacer lo que nosotros hacíamos. Me gusta pensar que cuando él estaba creando Pixar, cuando él y Laurene se casaron y tuvieron los niños, el darse cuenta de lo brillante que era la gente de Pixar, todo ello lo ayudó a convertirse en el increíble líder que llegó a ser.»

Tres semanas antes John había visitado a Steve por última vez. «Estuvimos hablando durante una hora de los próximos proyectos en los que estaba tan interesado —dijo John con voz trémula—. Le miré y me di cuenta de que ese hombre me había dado, nos había dado, todo aquello que yo hubiera podido desear. Le di un fuerte abrazo. Le besé en la mejilla en nombre de todos vosotros —ahora John estaba llorando— y le dije: “Gracias. Te quiero, Steve”.»

La sala prorrumpió en aplausos, que solo se acallaron cuando uno de los Pixar Singers subió al escenario. En un tono bajo anunció que dado que el coro de Pixar siempre había cantado en las fiestas de final de película, ahora iban a cantar para Steve. En pie en el edificio al que llamábamos «la película de Steve», no pude evitar pensar que a él le habría gustado; era un final adecuado para la producción que fue Steve Jobs.

La montaña rusa se había parado y un buen amigo se había apeado de ella, pero el viaje que habíamos hecho juntos estaba ahí. Y había sido un viaje fabuloso.

Puntos de partida

Ideas para gestionar una cultura creativa

Presentamos aquí algunos de los principios que hemos desarrollado a lo largo de los años para promover y proteger una cultura saludablemente creativa. Sé que cuando se transmite una idea compleja en el eslogan de una camiseta se corre el riego de crear la ilusión de que esa idea se comprende y, de paso, se arriesga uno a despojarla de su fuerza. Un refrán que se repite también corre el riesgo de perder su valor. Terminas con algo que es fácil de decir pero no relacionado con la conducta. Pero aunque a lo largo de este libro he desdeñado las frases simplistas, tengo mi propia opinión y creo que podría ser útil compartir con usted algunos de los principios que me parecen más importantes. El truco consiste en considerar cada afirmación como un punto de partida, como una incitación a profundizar más en ella y no como una conclusión.

- Da una buena idea a un equipo mediocre y la estropeará. Da una idea mediocre a un gran equipo y o bien la mejorará o bien encontrará una mejor. Si cuentas con el equipo adecuado es probable que utilice bien las ideas.
- Cuando tenga que contratar personal, facilítele el potencial para crecer más allá de su actual nivel de competencias. Lo que sean capaces de hacer en el futuro es más importante que lo que puedan hacer hoy.
- Intente contratar siempre gente que sea más inteligente que usted. Opte siempre por lo mejor aunque pueda parecer una potencial amenaza.
- Si hay gente en su organización que cree no ser libre para sugerir ideas, usted sale perdiendo. No descarte las ideas que provienen de fuentes inesperadas. La inspiración puede venir, y lo hace, de cualquier parte.
- No basta con estar abierto a las ideas de los demás. Aprovechar el talento

colectivo de la gente con la que se trabaja es un proceso activo y continuo. Como directivo, usted debe sonsacar ideas de su personal y animar constantemente a que las expresen.

- Existen muchas razones válidas para que la gente no sea franca con los demás en un entorno laboral. Su trabajo consiste en averiguar esas razones y neutralizarlas.
- Igualmente, si alguien está en desacuerdo con usted, es que tiene una razón para ello. Nuestra primera tarea es comprender las razones que subyacen a sus conclusiones.
- Y también, si en una organización existe el miedo, se debe a algún motivo; nuestra tarea es: (a) averiguar qué lo está provocando, (b) comprenderlo y (c) tratar de erradicarlo.
- Cuando se trata de acallar puntos de vista alternativos no hay nada tan eficaz como estar convencido de tener razón.
- En general, la gente vacila a la hora de decir algo que pueda complicar las cosas. Las reuniones del Braintrust, los visionados diarios, las evaluaciones de cierre de proyecto y el Día de las Notas son métodos destinados a reforzar la idea de que está bien expresar lo que piensas. Todos son mecanismos de autoevaluación que tratan de descubrir la realidad.
- Si se dice más la verdad en los pasillos que en las reuniones, usted tiene un problema.
- Muchos directivos piensan que si no les notifican los problemas antes que a los demás o si les sorprenden en una reunión al comunicárselos, se está cometiendo una falta de respeto contra ellos. Quíteselo de la cabeza.
- Transmitir el «mensaje» de que usted minimiza los problemas le hace aparecer como mentiroso, iluso o ignorante, o dar la impresión de que no le importan. Compartir problemas es un acto de inclusión que hace sentir a los empleados parte de la empresa.
- Las primeras conclusiones que sacamos de nuestros éxitos y fracasos suelen ser erróneas. Medir los resultados sin evaluar el proceso es engañoso.
- No se haga la ilusión de que por prevenir los errores no habrá errores que subsanar. En realidad, impedir los errores suele ser mucho más costoso que solucionarlos.
- El cambio y la incertidumbre son parte de la vida. Nuestra tarea no consiste

en oponernos a ellos sino en crear la capacidad de recuperarnos cuando se producen eventos inesperados. Si no trata de descubrir lo que está oculto y comprender su naturaleza, no estará capacitado para liderar.

- Y de manera similar, la tarea del jefe no es impedir los riesgos sino hacer que la gente se atreva a asumirlos.
- El fracaso no es un mal necesario. De hecho, no es en absoluto un mal. Es la consecuencia necesaria de hacer algo nuevo.
- Tener confianza no significa creer que alguien no vaya a pifiarla; significa que confías en la gente aunque lo haga.
- La gente responsable en última instancia de llevar a cabo un plan debe estar autorizada a tomar decisiones cuando las cosas salen mal, antes incluso de obtener la autorización. Descubrir y solucionar problemas es tarea de cada uno. Todo el mundo debería estar autorizado a detener la cadena de producción.
- El deseo de que todo transcurra sin problemas es una meta falsa; conduce a valorar a la gente por los errores que comete en lugar de por su capacidad de resolver problemas.
- No espere a que las cosas sean perfectas antes de compartirlas con los demás. Muéstrelas pronto y hágalo a menudo. Estarán bien cuando las terminemos, pero no durante el proceso. Y así es como debe ser.
- La estructura de comunicación de una empresa no debe reflejar su estructura organizativa. Todo el mundo debería poder hablar con todo el mundo.
- Desconfíe de la abundancia de reglas. Las reglas tal vez simplifiquen la vida a los ejecutivos, pero pueden ser degradantes para el 95 por ciento de los empleados que cumplen con su deber. No cree reglas para controlar al 5 por ciento restante. Aborde individualmente cada falta. Es más trabajo pero mucho más saludable a la larga.
- Imponer límites puede fomentar la respuesta creativa. El trabajo excelente puede surgir de circunstancias incómodas o aparentemente insostenibles.
- Abordar problemas excepcionalmente graves nos obliga a pensar de forma diferente.
- Una organización, como conjunto, es más conservadora y resistente al cambio que los individuos que la componen. No dé por sentado que el

acuerdo general conducirá al cambio. Hacer cambiar a un grupo exige mucha energía, aunque todos hayan dado su aprobación.

- Las organizaciones más saludables se componen de departamentos cuyos programas difieren pero cuyas metas son interdependientes. Si ganara un solo programa, todos saldríamos perdiendo.
- Nuestro trabajo como ejecutivos de un entorno creativo es proteger las nuevas ideas de aquellos que no comprenden que para que surja la grandeza debe haber fases más mediocres. Proteja el futuro, no el pasado.
- No siempre hay que lamentar las nuevas crisis; ponen a prueba y revelan los valores de la empresa. El proceso de resolver los problemas a menudo vincula a la gente y mantiene la cultura en el presente.
- *Excelencia*, *calidad*, y *buenos productos* deberían ser palabras ganadas, que nos atribuyan los demás, y no proclamadas por nosotros sobre nosotros.
- No haga que la estabilidad sea una meta. El equilibrio es más importante que la estabilidad.
- No confunda el proceso con la meta. Trabajar en nuestros procesos para que sean mejores, más sencillos y más eficientes es una actividad indispensable y algo en lo que deberíamos trabajar continuamente, pero no es la meta. La meta es hacer que el producto sea genial.

Agradecimientos

ED CATMULL

No se podría escribir un libro como este, que recurre a tantos años de aprendizaje y experiencia, sin la aportación de incontables personas. A algunas de ellas las voy a llamar por su nombre, pero en realidad el libro se beneficia del trabajo de todos mis colegas y amigos de Pixar y Disney. Les estoy agradecido a todos y cada uno de ellos.

En primer lugar debo dar las gracias a John Lasseter, director creativo de Pixar y Disney Animation y amigo de muchos años. John es abierto y generoso hasta la médula. Ha aportado numerosos recuerdos y percepciones. Bob Iger, presidente y director general de Walt Disney Company, apoyó este proyecto desde el principio y su feedback lo hizo inmensamente mejor. Alan Horn y Alan Bergman, presidente del consejo de administración y presidente, respectivamente, de Walt Disney Studios, han sido unos líderes juiciosos que han trabajado conmigo a lo largo de muchos cambios.

Tengo la suerte de poseer un increíble equipo de directivos con los que trabajo a diario: en Pixar, el director general Jim Morris y la vicepresidenta de recursos humanos Lori McAdams; en Disney Animation, Andrew Millstein, director general, y Ann Le Cam, vicepresidenta de producción y recursos humanos. Los cuatro son unos excelentes socios que me hacen ser más inteligente.

Este libro nunca se habría hecho sin mi agente, Christy Fletcher, y Andy Ward, mi editor en Random House. Verdaderamente Andy ha conducido este libro desde su comienzo hasta su finalización. Es un gran editor y ha hecho que cada página sea más legible, más convincente y, sencillamente, mejor. Debo darle las gracias asimismo a Wendy Tanzillo, mi asistente desde hace treinta años, sin cuyos cuidados y atenciones mi vida hubiese caído en el caos.

A lo largo de los años he mantenido muchas discusiones que me han ayudado a luchar contra algunos de los conceptos más difíciles de este libro. Entre aquellos cuya disposición a entrar en el juego me ha ayudado inmensamente están Michael Arndt, Brad Bird y Bob Peterson. También me he beneficiado de conversaciones particularmente profundas con Phillip Moffitt, presidente del Life Balance Institute.

Le he pedido a mucha gente que leyera este libro mientras iba cobrando forma. Me tomé ese proceso en gran parte como hacemos cuando visionamos nuestras películas, dando por descontado que cuantas más observaciones se me hiciesen por parte del grupo de personas más variado, mejor y más claro se volvería el libro. Dada su extensión sé que no era un pequeño favor lo que pedía, y sin embargo todas esas personas me ofrecieron su tiempo sin vacilación. Por ello doy las gracias a: Jennifer Aaker, Darla Anderson, Brad Bird, Jeannie Catmull, Lindsey Collins, Pete Docter, Bob Friese, Marc Greenberg, Casey Hawkins, Byron Howard, Michael Jennings, Michael Johnson, Jim Kennedy, John Lasseter, Ann Le Cam, Jason Levy, Lawrence Levy, Emily Loose, Lenny Mendonca, Andrew Millstein, Jim Morris, Donna Newbold, Karen Paik, Tom Porter, Kori Rae, Jonas Rivera, Ali Rowghani, Peter Sims, Andy Smith, Andrew Stanton, Galyn Susman, Bob Sutton, Karen Tenkoff, Lee Unkrich y Jamie Woolf. Robert Baird, Dan Gerson y Nathan Greno entraron un día en mi despacho con una enorme pizarra; me fueron muy útiles para estructurar el libro. Además, Christine Freeman, la archivera de Pixar, aportó una gran ayuda de investigación; Elyse Klaidman y Cory Knox mantuvieron en marcha muchas piezas cuando yo las perdía de vista, y Oren Jacob ayudó a llenar importantes lagunas.

Debo hacer constar que las ideas de este libro se han desarrollado a lo largo de cuarenta y cinco años y en ese viaje han intervenido innumerables personajes. No es un libro de historia. Aunque ofrezco algo de narración cronológica para apoyar los conceptos que presento, soy consciente de que algunas personas, en especial las que ocupan puestos técnicos, no están suficientemente representadas, en gran parte debido a que describir lo que hacen es complejo y menos fácil de compensar. Para que conste, pues, Bill Reeves, Eben Ostby y Alvy Ray Smith fueron fundamentales para lo que considero el mayor triunfo de Pixar —la integración de arte y tecnología—, y este libro tiene con ellos una enorme deuda de gratitud.

Finalmente, a mi esposa, Susan, y a los siete niños que rodean nuestras vidas

—Ben, David, Jeannie, Matt, Michael, Miles y Sean— os doy las gracias por vuestra paciencia, apoyo y amor. También le doy gracias a Earl Catmull, mi padre, que tiene noventa y dos años y que tiene un recuerdo de mi niñez más claro que el mío; sus descripciones de mis primeros años son inestimables.

AMY WALLACE

Doy las gracias a mi agente, Elyse Cheney, por proporcionarme este proyecto. A Andy Ward, de Random House, por su versátil brillantez. A mi hijo, Jack Newton, por ser perceptivo, divertido e inspirador. A Mary Melton y Jim Nelson, mis editores de la revista *Los Angeles* y *GQ*, por su inmenso apoyo y por haber hecho posible para mí la realización de este libro. A toda la gente de Pixar y Disney Animation que me ayudó a concretar algunos momentos clave, pero en particular a Brad Bird, Pete Docter, Christine Freeman, Elyse Klaidman, John Lasseter, Jim Morris, Tom Porter, Andrew Stanton y Wendy Tanzillo. A los historiadores y biógrafos cuyos libros me ayudaron a hacer mejores preguntas: Walter Isaacson (*Steve Jobs*), Karen Paik (*To Infinity and Beyond! The Story of Pixar Animation Studios*), David A. Price (*The Pixar Touch: The Making of a Company*), Michael Rubin (*Droidmaker: George Lucas and the Digital Revolution*) y James B. Stewart (*Disney War).* A mis padres, por enseñarme que «Si quieres escribir, lee», y a mis queridos amigos, que nunca han dejado de darme buenos consejos: Julie Buckner, Karla Clement, Sacha Feinman, Ben Goldhirsh, Carla Hall, Gary Harris, Nancy Hass, Jon Herbst, Claire Hoffman, Beth Hubbard, Justin McLeod, J. R. Moehringer, Bob Roe, Julia St. Pierre, Minna Towbin Pinger, Valerie Van Galder, Brendan Vaughan y Sherri Wolf. Finalmente a Ed Catmull, por darme la oportunidad y por invitarme a bordo.



EDWIN EARL CATMULL (Parkersburg, West Virginia, 1945) es un científico informático, cofundador de Pixar Animation Studios y presidente de Pixar Animation y Disney Animation.

Se doctoró en ingeniería informática en la Universidad de Utah y ha contribuido en diversos descubrimientos de gráficos por computadora. Dentro de ellos, se le considera el inventor de la técnica del «Z-Buffer» y junto con Tom Porter ha sido reconocido por el desarrollo del software «PhotoRealistic RenderMan» que produce las imágenes en 3D utilizadas en películas a partir de descripciones informáticas de su forma y apariencia.

En 1986 fundó, junto a Alvy Ray Smith, el estudio filmográfico Pixar Animation Studios, con el soporte financiero de Steve Jobs, quien se convirtió en el accionista mayoritario. Bajo su liderazgo, y el apoyo creativo de John Lasseter, el estudio se ha convertido en sinónimo de calidad cinematográfica, con películas como *Toy Story*, *Monsters, Inc.*, *Buscando a Nemo* y *Los Increíbles*. Por lo mismo, el año 2006, la compañía fue adquirida por The Walt Disney Company, y el duo Catmull / Lasseter fue puesto a cargo de la división Walt Disney Animation Studios, además de continuar con sus funciones en Pixar.

Dentro de su recorrido profesional ha recibido cinco premios Oscar, entre ellos,

el premio «Gordon E. Sawyer» a su trayectoria en el campo de la animación digital. Actualmente vive en San Francisco con su mujer y sus hijos.

Notas

[*] *Frogtown* significa «ciudad de las ranas». <<